
BACHELORARBEIT

Frau
Eda Yilmaz

**Standardisierung und Indivi-
dualisierung in der Luxussho-
tellerie**

2016

BACHELORARBEIT

Standardisierung und Individualisierung in der Luxushotellerie

Autorin:
Frau Eda Yilmaz

Studiengang:
Tourismus-, Hotel- und Eventmanagement

Seminargruppe:
BM14sT3-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker Kreyher

Zweitprüfer:
Thomas Höfels

Einreichung:
Aarbergen, 06.01.2017

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname:

Thema der Bachelorarbeit:

Standardisierung und Individualisierung in der Luxushotellerie

46 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Im Fokus dieser Arbeit steht die Betrachtung der Individualisierung und Standardisierung in der Luxushotellerie. Dabei geht es insbesondere darum, Aspekte des Hotel- und Tourismusmarketings unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungskennzeichen von Hotelleistungen sowie Aspekte des Luxusmarketings näher zu betrachten und die Rolle des Qualitätsmanagement und der Qualitätssicherung zu beleuchten. Abschließend werden die angesprochenen Aspekte am Praxisbeispiel Ritz-Carlton gespiegelt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Forschungsfrage	1
1.2 Methodische Vorgehensweise.....	2
2 Das heutige Hotel- und Tourismusmarketing	3
2.1 Theoretische Grundlagen	3
2.2 Herausforderungen	6
2.3 Entwicklung der Dienstleistungen / Prozesse	8
2.4 Innovationen	10
2.5 Verbände	12
3 Luxus und Luxusmarketing in der Hotellerie	14
3.1 Definitionen	14
3.2 Unterscheidungen zwischen Premium und Luxus	16
3.3 Rolle der Marke.....	17
3.4 Luxus als Trend.....	21
4 Qualitätssicherung des Dienstleistungssektors	23
4.1 Definitionen	23
4.2 Normen	25
4.3 Qualitätssicherungssysteme.....	29
4.4 Rolle der Verbände	33
4.5 Beschwerdemanagement.....	35
5 Praxisbeispiel The Ritz-Carlton.....	39
6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	44
Literaturverzeichnis	XI
Eigenständigkeitserklärung.....	XVII

Abkürzungsverzeichnis

BTW	Bundesverband der deutschen Tourismuswirtschaft
CLASS	Customer Loyalty Anticipation Satisfaction System
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DIN	Deutsches Institut für Normung
DPMA	Deutsches Patent und Markenamt
DRV	Deutscher Reiseverband
DTV	Deutscher Tourismus Verband
DZT	Deutsche Zentrale für Tourismus
f	folgende
ff	fortfolgende
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
HNWI	High Net Worth Individuals
ILB	Interne Lösungsberichte
o.J.	ohne Jahr
o.S.	ohne Seite
QM	Qualitätsmanagement
SOP	Standard Operating Procedures
Vgl.	Vergleiche

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Das Geschäftssystem eines Hotel	9
Abbildung 2:	Premiummarke versus Luxusmarke.....	17
Abbildung 3:	Kein Verzicht auf Luxus bei.....	22
Abbildung 4:	DIN EN ISO Normensystem	27
Abbildung 5:	Qualitätselemente der DIN EN ISO 9001	28
Abbildung 6:	Bausteine eines QM-Systems für Dienstleistungen.....	31
Abbildung 7:	Beschwerdemanagementprozess.....	36
Abbildung 8:	The Ritz-Carlton Logo.....	40

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Hotelbetriebstypen anhand ihrer Grundeigenschaften.....	4
Tabelle 2:	Herausforderungen durch Dienstleistungscharakteristika.....	7
Tabelle 3:	Verbände im Bereich Tourismus und Hotellerie.....	13

1 Einleitung

1.1 Forschungsfrage

Dienstleistungsunternehmen, zu denen auch Hotels zählen, sind wesentlich durch die Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess gekennzeichnet.¹ Das heißt, der Kunde (Gast) ist bei der Leistungserstellung anwesend und wirkt auf diese ein, sodass er zu einem Mitproduzenten der Leistung wird. Dadurch, dass die Gäste zu Akteuren im Leistungsprozess werden, verschwimmt die Grenze zwischen Produktion und Absatz und es entsteht ein Spannungsfeld zwischen der internen Leistungsorientierung und der externen Marktorientierung. Van Well spricht in diesem Kontext davon, dass ein „zweiseitiger Balanceakt“ entsteht, der sich innerhalb eines Spektrums mit den Anforderungen einer effizienten Leistungserstellung auf der einen Seite und den Anforderungen des Kunden auf der anderen Seite bewegt.² „Dieser Widerspruch schlägt sich in einem Spannungsverhältnis von Standardisierung und Individualisierung nieder, das jede Dienstleistungsunternehmung wenn nicht auflösen so doch ‘managen’ muss.“³

Dieses Spannungsfeld zwischen Individualisierung und Standardisierung zeigt sich im Hotelgewerbe ebenfalls recht stark. So weist Marcus Smola, Deutschland-Geschäftsführer der Hotelkette Best Western, darauf hin, dass Standardisierung in einigen Bereichen sehr wichtig ist, Individualität von Hotels aber ebenfalls wichtig für deren Überlebensfähigkeit bleibt. So vermitteln beispielsweise sinnvolle Standards Vertrauen in eine Marke und der Gast kann einschätzen, was ihm geboten wird. Demgegenüber steht ein zunehmender Trend in Richtung Individualität auf Seite der Konsumenten. Es wird vermehrt Wert auf persönlichen Service und individuelle Hotels gelegt.⁴

Vor diesem Hintergrund steht die Betrachtung des Themenfeldes der Standardisierung und Individualisierung in der Hotellerie im Mittelpunkt dieser Arbeit. Dabei wird ein besonderer Fokus auf den Bereich der Luxushotellerie gelegt. Es stehen somit Hotels, wie das Kempinski, The Ritz Carlton oder das Hotel Bayerischer Hof im Mittelpunkt des Interesses. Zielsetzung ist es in diesem Zusammenhang, wesentliche Aspekte des Luxusmarke-

¹ Vgl. Kohlbeck/Rauscher 2015: 17f.

² Vgl. van Well 2001: 1f.

³ Van Well 2001: 2.

⁴ Vgl. Smola 2015: o.S.

tings in der Hotellerie aufzugreifen sowie Standardisierungsansätze aus dem Bereich des Qualitätsmanagements näher zu betrachten. Die sich daraus ergebende Forschungsfrage lautet wie folgt:

„Welche Ansätze der Standardisierung und Individualisierung können in der Luxushotellerie zum Einsatz kommen?“

1.2 Methodische Vorgehensweise

Um die einführend genannte Zielsetzung zu erreichen und eine Antwort auf die zentrale Fragestellung zu finden, wird methodisch auf eine Literaturanalyse zurückgegriffen, die durch die Betrachtung eines Fallbeispiels um eine praktische Komponente ergänzt werden soll.

In einem ersten Schritt geht es zunächst darum, wesentliche Aspekte des Hotel- und Tourismusmanagements zu erarbeiten. Zu diesem Zweck werden zunächst einige theoretische Grundlagen, wie die Definition des Hotelbegriffs sowie des Hotelmarketings dargestellt. Des Weiteren werden in diesem ersten Arbeitsschritt Herausforderungen, Innovationen sowie die relevanten Verbände erarbeitet. Die Ergebnisse dieses Arbeitsschrittes werden im zweiten Kapitel dieser Arbeit dargestellt.

Der zweite Schritt stellt die Betrachtung von Luxus- und Luxusmarketing in den Mittelpunkt. Neben wesentlichen Begriffsabgrenzungen und einer Abgrenzung zwischen den Begriffen Luxus und Premium wird auf die Rolle der Marke und Luxus als Trend eingegangen. Dieser Arbeitsschritt spiegelt sich im dritten Kapitel der Arbeit.

Der dritte Schritt befasst sich mit Ansätzen der Standardisierung in Form von Aspekten der Qualitätssicherung im Dienstleistungssektor. Dazu wird neben Definitionen von Qualität und Qualitätsmanagement auch auf Normen, Qualitätssicherungssysteme sowie die Rolle der Verbände und das Beschwerdemanagement eingegangen. Die Ausführungen zu diesem Arbeitsschritt finden sich im vierten Kapitel.

Schritt vier beinhaltet den Blick in die Praxis und stellt die Ritz-Carlton Company und dort identifizierbare Individualisierungs- und Standardisierungsansätze dar. Das Praxisbeispiel wird im fünften Kapitel der Arbeit aufgeführt.

2 Das heutige Hotel- und Tourismusmarketing

2.1 Theoretische Grundlagen

Bevor auf eine Definition des Hotel- und Tourismusmarketings eingegangen wird, soll an dieser Stelle zunächst definiert werden, was unter einem *Hotel* verstanden werden kann. Da im Kontext dieser Arbeit Luxushotels im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen, werden zudem verschiedene Kategorisierungen aufgeführt, anhand derer eine Einordnung von Luxushotels erfolgen kann.

„Ein Hotel ist ein Beherbergungsbetrieb mit gehobenen Ausstattungs- und Bedienungskomfort, der – gewöhnlich in einem größeren, repräsentativen Gebäude – gewerblich Logis, Verpflegung und sonstige Dienstleistungen für den vorübergehenden Aufenthalt auf Reisen befindlicher Ortsfremder zur Verfügung stellt.“⁵ Zusätzlich zu Gästezimmern werden in der Regel Einrichtungen für Sport, Konferenzen, Seminare oder Erholung zur Verfügung gestellt.⁶ Henschel sagt zudem aus, dass es sich bei einem Hotel um einen touristischen Betrieb handelt.⁷ Touristische Betriebe sind dem Dienstleistungssektor zuzuordnen. Damit weisen sie bestimmte Eigenschaften auf:⁸

- Immaterialität: touristische Leistungen sind immateriell, das heißt sie sind nicht „anfassbar“, wie beispielsweise ein Produkt. Dabei ist allerdings anzumerken, dass touristische Dienstleistungen vielfach nicht ohne materielle Bestandteile auskommen.
- Uno-Actu-Prinzip: Produktion und Konsum der Leistung fallen räumlich und zeitlich zusammen.
- Standortgebundenheit und fehlende Lagerfähigkeit: Übernachtungen in einem Hotelzimmer lassen sich nicht lagern und sind an den Standort des jeweiligen Hotels gebunden. Dadurch ergeben sich Herausforderungen in Bezug auf die Kapazitätsplanung und die Preisbildung.

⁵ Vgl. Bletschacher 1987: 59.

⁶ Vgl. Falk 1992: 2f.

⁷ Vgl. Henschel 2005: 3.

⁸ Vgl. Kolbeck/Rauscher 2015: 18.

- Integration des externen Faktors: Der Gast ist während der Leistungserstellung anwesend und wirkt auf deren Qualität ein, sodass er als Koproduzent der Leistung betrachtet werden kann.

Es gibt *unterschiedliche Typen von Hotels*. Nachfolgende Tabelle zeigt exemplarisch unterschiedliche Hotelbetriebstypen.

Standort	Zielgruppe	Ausstattung	Service
Cityhotel	Passantenhotel	Vollhotel	Luxushotel
Stadthotel	Geschäftsreisehotel	Hotel Garni	Commercial Hotel
Landhotel	Tagungshotel	Apparthotel	Economy Hotel
Flughafenhotel	Ferienhotel	Suitehotel	Standardhotel
Strandhotel	Kurhotel	Boutiquehotel	Budget Hotel

Abbildung 1: Hotelbetriebstypen anhand ihrer Grundeigenschaften

(Quelle: in Anlehnung an Kyrein 2002: 463).

Auch eine Einteilung, die sich nach Ausstattung und erbrachten Dienstleistungen oder nach Unternehmensgruppen, die bestimmte Wettbewerbsstrategien verfolgen richtet, wird vielfach vorgenommen. Sehr weit verbreitet ist hier die Hotelkategorisierung anhand von Sternen. Relevant für die Einordnung in eine Kategorie sind Kriterien wie Nettofläche der Hotelzimmer, Hotel- und Zimmerausstattung und die angebotenen Dienstleistungen. Für Deutschland ergeben sich folgende Sternekategorien:⁹

- 1 Stern (Tourist): Unterkunft für einfache Ansprüche, DZ 12 m², Empfangsdienst.
- 2 Sterne (Standard): Unterkunft für mittlere Ansprüche, DZ 16 m², Empfangsdienst.
- 3 Sterne (Komfort): Unterkunft für gehobene Ansprüche, DZ 18 m², Rezeption 12 Stunden besetzt.
- 4 Sterne (First Class): Unterkunft für hohe Ansprüche, DZ 22 m², Rezeption 16 Stunden besetzt.
- 5 Sterne (Luxus): Unterkunft für höchste Ansprüche, DZ 26 m², Rezeption 24 Stunden besetzt.

⁹ Vgl. Deutsche Hotelklassifizierung 2016: o.S; Gardini 2015: 34.

Wie die obige Auflistung zeigt, zählen *Luxushotels* zur 5 Sterne-Kategorie. Grundsätzlich lässt sich aussagen, dass sich Luxushotels durch ein höheres Qualitätsniveau auszeichnen und Dienstleistungen bieten, die über die Beherbergungs- und Bewirtungsfunktion hinausgehen.¹⁰ Die 5-Sterne-Kategorie besagt in diesem Kontext, dass die Mindestgröße für ein Doppelzimmer 26 m² beträgt und Dusche oder Bad/WC mit Bademantel, Seife oder Waschlotion, Schaumbad/Duschgel sowie Kosmetikartikeln ausgestattet sind. Die Ausstattung der Zimmer umfasst zusätzlich einen Sessel bzw. eine Couch pro Bett mit Beistelltisch, Radioprogramme, Farbfernseher mit Fernbedienung und Programmübersicht, Safe, Internetzugang, Telefon sowie auf Wunsch einen PC. Zur Zimmerausstattung zählen des Weiteren ein Serviceleitfaden, ein Gästemagazin, Schreibgerät mit Notizblock, Korrespondenzmappe sowie Schuhputzutensilien. Es gibt eine Empfangshalle mit Sitzgelegenheiten und Getränkeservice, ein 7 Tage in der Woche geöffnetes Restaurant sowie eine Hotelbar. Im Servicebereich existiert eine separate und eigenständige Rezeption, die 24 h besetzt ist. Es gibt des Weiteren Concierge, Hotelpagen, Doormen- oder Wagenmeisterservice, einen 24stündigen Getränkeservice sowie eine Minibar. Der Speiseservice im Zimmer steht 24h zur Verfügung und es ist ein Turndownservice sowie ein Wäscheservice vorhanden.¹¹ Insgesamt sind Luxushotels dadurch gekennzeichnet, dass sie Service und Komfort auf höchstem Niveau bieten.¹² Das Angebot des Hotels Bayerischer Hof in München verdeutlicht dies. So bietet das Luxushotel 280 individuell designte Räume und 60 Suiten (u.a. Doppelluxuszimmer mit mindesten 40m², Deluxe Junior Suites mit 45-50m² und Deluxe Einzelzimmer mit 25-30m²). Des Weiteren zählen ein Luxuskino, Concierge Service, Garage, ein Zwei-Sterne-Restaurant, zwei Swimmingpools, ein Jazz-Club, ein Friseur, ein Fitnesscenter und ein Spa zum Angebot.¹³

Der Begriff des „*Tourismusmarketing*“ wurde erstmals 1971 von Krippendorf umfassend definiert. Marketing von Tourismus wird von ihm aufgefasst als „ (...) die systematische und koordinierte Ausrichtung der Unternehmenspolitik von Fremdenverkehrsbetrieben sowie der privaten und staatlichen Fremdenverkehrspolitik der lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Ebene auf eine bestmögliche Befriedigung der Bedürfnisse bestimmter Konsumentengruppen unter Erzielung eines angemessenen Gewinnes.“¹⁴ Diese Definition gilt vielfach als Grundlage neuerer definitorischer Abgrenzungen. So definiert

¹⁰ Vgl. Hänssler 2008: 49f.

¹¹ Vgl. Hänssler 2008: 55.

¹² Vgl. Baumbach 2007: 30.

¹³ Vgl. IHL.com 0.J.: o.S.

¹⁴ Krippendorf 1980: 50.

Freyer aufbauend auf dieser Definition Tourismusmarketing wie folgt: „Modernes Marketing im Tourismus ist mehr als nur „verkaufen“ („Verkaufsorientierung“), „etwas“ Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit oder Prospektgestaltung („Kommunikations(instrumente)orientierung“), einzelne Marketing-Instrumente oder das „Marketing-Mix“ (instrumentelle Sicht). Tourismus-Marketing ist eine systematische, konzeptionelle Methode oder Denkrichtung („Philosophieorientierung“), Führungs-(Management-)Technik („Managementorientierung“) von touristischen Unternehmen, Einzelpersonen oder Organisationen, wobei „der Markt“ zentraler Bezugspunkt ist („Marktorientierung“) und gesellschaftliche Werte berücksichtigt werden („ganzheitliches Marketing).“¹⁵

2.2 Herausforderungen

„Das moderne Marketing dreht sich nicht nur um den Verkauf des angebotenen Leistungsprogramms, sondern auch um dessen Überarbeitung und Anpassung, um existierende Kundenwünsche zu erfüllen und neue zu wecken.“¹⁶

Da die touristische Leistungserstellung einige Besonderheiten aufweist (u.a. Integration des Kunden in die Leistungserstellung, Immaterialität) ergeben sich einige besondere Anforderungen an das Tourismus- und Hotelmarketing. So können beispielsweise Hotelleistungen aufgrund ihrer Immaterialität nicht vorab von den Kunden getestet werden. Das erfordert vom Marketing, dass Kunden anhand adäquater Maßnahmen Expertise und Vertrauen vermittelt werden muss. Aufgrund der Integration des Kunden ist es zudem erforderlich, dass das touristische Marketing die Bereitschaft des Kunden zum Zusammenwirken anregen und die Leistungsspanne des Serviceangebots eindeutig vermitteln muss.¹⁷ Meffert leitet aus den Besonderheiten von Dienstleistungen verschiedenen Implikationen für das Dienstleistungsmarketing ab,¹⁸ die auch auf das Hotel- und Tourismusmarketing zutreffen. Sie werden in folgender Tabelle im Überblick dargestellt.

¹⁵ Freyer 2004: 38.

¹⁶ Kolbeck/Rauscher 2015: 162.

¹⁷ Vgl. Kolbeck/Rauscher 2015: 162.

¹⁸ Vgl. Meffert 2012: 35f.

Besonderheiten von Dienstleistungen	Implikationen für das Dienstleistungsmarketing
Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation von Kompetenz • Abstimmung der Leistungspotenziale • Materialisierung der Fähigkeitspotenziale
Integration des externen Faktors	<ul style="list-style-type: none"> • Transport und Unterbringung des externen Faktors • Standardisierungsprobleme bei bestimmten Dienstleistungen • Marketingorientierung im Erstellungsprozess • Reduzierung asymmetrischer Informationsverteilung • Ausschluss unerwünschter Kunden
Immaterialität des Leistungsergebnisses <ul style="list-style-type: none"> • Nichtlagerfähigkeit • Nichttransportfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Materialisierung von Dienstleistungen • Koordination von Kapazität und Nachfrage • Flexible Anpassung der Kapazität • Kurzfristige Nachfragesteuerung • Breite Distribution bei Dienstleistungen des periodischen Bedarfs • Selektive Distribution bei Dienstleistungen des aperiodischen Bedarfs

Abbildung 2: Herausforderungen durch Dienstleistungscharakteristika

Quelle: Meffert 2012: 35f.

Neben diesen aus den Dienstleistungscharakteristika von Hotelleistungen resultierenden Herausforderungen für ein Hotelmarketing kann in Anlehnung an Fischbach zudem ausgesagt werden, dass die deutsche Tourismuswirtschaft im Vergleich zu anderen Branchen in ihrer Entwicklung hinsichtlich einer markt- und kundenorientierten Ausrichtung erheblichen Nachholbedarf hat. Damit stehen das Tourismusmarketing im Allgemeinen und das Hotelmarketing im Besonderen vor der Herausforderung einer stärkeren Ausrichtung auf Kunden und Markt.¹⁹ Diese Auffassung vertritt auch Gardini, der anführt, dass der Leitgedanke „der Kunde ist König“ zwar aus der Hotellerie stammt, sich bei einer näheren Betrachtung des Hotelmarketings allerdings zeigt, dass das Marketing Management und das Marketing-Instrumentarium in der Hotellerie diverse Defizite aufweist. Insbeson-

¹⁹ Vgl. Fischbach 2009: 27.

dere im Hinblick auf die Kundenorientierung und die Nutzung moderner Verfahren von Marketing, Qualitäts- und Beziehungsmanagement gibt es aktuell Mängel.²⁰

Des Weiteren kann angemerkt werden, dass das Hotelmarketing zudem der Herausforderung gegenübersteht, dass der deutsche Hotelmarkt als einer der schwierigsten in Europa gilt. So gibt es große Überkapazitäten, die die Preisentwicklung drücken. Zudem bewegten sich die Wachstumsraten in den vergangenen Jahren fast kontinuierlich bei unter einem Prozent.²¹ Putz-Willems verweist auf ein weiteres Problemfeld hin, indem er aussagt, dass die Finanzwelt die Hotellerie übernommen habe. So führen beispielsweise Fonds oder Private Equity zwar in vielen Fällen dazu, dass in Schwierigkeiten geratene Hotels oder Hotelgruppen gerettet werden können, andererseits wirken solche Geldgeber aber auch gezielt auf Fusionen von kleinen und großen Hotelketten hin. Hinzukommt dass Basel III sowie andere Ratings Auswirkungen auf die Hotellerie zeigen. Insbesondere die mittelständisch geprägte deutsche und europäische Individualhotellerie aber auch kettenzugehörige Hotels sind einer immer stärker werdenden Abhängigkeit von Finanzierungsvorgaben ausgesetzt. Banken finanzieren heute deutlich vorsichtiger und viele Hoteliers sind aufgrund dessen nicht mehr in der Lage, ihre Konzepte umzusetzen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Shareholder Value in der Hotellerie immer stärker in den Vordergrund rückt und dem Customer Value entgegensteht. Pütz-Willems sagt in diesem Kontext aus, dass der Shareholder Value den Ausverkauf der Branche vorantreibt, da immer mehr externe und branchenfremde Geldgeber zu Eigentümern und Betreibern von Hotels werden.²² Dies zeichnet sich auch verstärkt in der Luxushotellerie ab. Es gibt nur noch wenige Luxushotels, die in der globalisierten Welt als Einzelhotel bestehen konnten. Zu diesen wenigen zählen beispielsweise der Nassauer Hof in Wiesbaden, der Bayerische Hof in München oder das Baur au Lac in Zürich.²³

2.3 Entwicklung der Dienstleistungen / Prozesse

Der Prozess der Leistungserstellung wird in Dienstleistungsunternehmen, wie Hotels, vom Kunden ausgelöst. Der Prozess umfasst alle Aktivitäten des Anbieters, die vom Kunden zur gemeinsamen Leistungserstellung initiiert wurden. Des Weiteren umfasst der Prozess

²⁰ Vgl. Gardini 2015: S. 26.

²¹ Vgl. Gardini 2015: S. 38.

²² Vgl. Pütz-Willems 2015: 67f.

²³ Vgl. Scherer 2013: R2.

diejenigen prozessbezogenen Vorarbeiten des Anbieters, die erforderlich sind, damit der Leistungserstellungsprozess ablaufen kann. Bei den vom Kunden initiierten Aktivitäten handelt es sich um integrativ disponierende Tätigkeiten, bei den prozessbezogenen Vorarbeiten hingegen um autonome Aktivitäten. Beispielsweise beginnt der Leistungserstellungsprozess im Restaurantbereich eines Hotels dadurch, dass ein Gast das Restaurant betritt. Damit der Leistungserstellungsprozess durchgeführt werden kann, hat der Kellner die Tische bereits eindeckt (dies zählt zur autonomen Prozessvorbereitung). Der Leistungserstellungsprozess im Dienstleistungsbereich ist insgesamt hinsichtlich der folgenden Perspektiven zu gestalten:²⁴

- Austauschbezogene Perspektive: Hier steht die Sichtweise des Kunden im Vordergrund.
- Produktionstheoretische Perspektive: Hierbei steht die Anbieterperspektive im Fokus. In dieser Perspektive geht es um den Einsatz der Produktionsfaktoren.
- Organisatorische Perspektive: Im Mittelpunkt stehen hier Entscheidungen im Hinblick auf Arbeitsteilung und Organisation des Prozessablaufs. Im Rahmen der Arbeitsteilung treffen dabei Anbieter- und Nachfragerperspektive zusammen.

In Bezug auf den Leistungserstellungsprozess in Hotels lassen sich die in folgender Abbildung dargestellten Kern- und Querschnittsfunktionen feststellen.

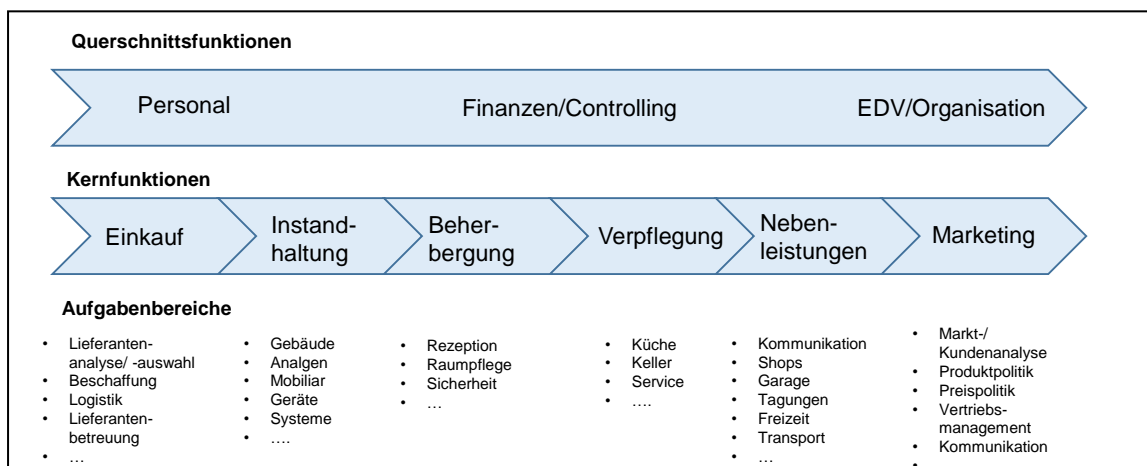


Abbildung 3: Das Geschäftssystem eines Hotel

Quelle: in Anlehnung an Gardini 2015: 51.

²⁴ Vgl. Fließ 2009: 193.

Die dargestellten Querschnittsfunktionen eines Hotels sind nicht wesentlich unterschiedlich zu denen in anderen Branchen. In Bezug auf die Kernfunktionen lassen sich allerdings erhebliche hotelspezifische Abweichungen feststellen. Die von Hotels erstellten Dienstleistungen ergeben sich durch die Kombination von Sachgütern mit Dienstleistungen. Das heißt, materielle Komponenten, wie Hotelzimmer, Speisen und Getränke werden mit Dienstleistungen (z.B. Dienste im Beherbergungs- und Verpflegungsbereich) erbracht. Daraus entsteht ein grundsätzlich immaterielles Leistungsergebnis. Bei der Entstehung von Dienstleistungen im Hotelbetrieb bilden Beherbergung und Verpflegung Kernleistungen, die Nebenleistungen sind zusätzliche Dienstleistungen und bilden ein wesentliches Differenzierungsmerkmal für Hotels in ihrem Marktsegment.²⁵

2.4 Innovationen

Hauschildt definiert Innovationen als „[...] qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber dem vorangegangenen Zustand merklich – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden.“²⁶ Auch Hotelleistungen unterliegen einem Alterungsprozess, sodass auch Hotelunternehmen innovativ sein müssen und neue Produkte bzw. Dienstleistungen entwickeln sollten, um langfristig wettbewerbsfähig bleiben zu können.²⁷ Eine systematische Entwicklung neuer bzw. verbesserter Dienstleistungen erfolgt mittels Service Design²⁸ oder Service Engineering²⁹. Dabei ist zusätzlich zu einer grundlegenden kundengerichteten unternehmerischen Orientierung die Integration von Kundenbedürfnissen in den Innovationsprozess von wesentlicher Bedeutung.³⁰ Durch eine Integration von Kundenbedürfnissen entsteht u.a. die Chance, die Marktakzeptanz der neuen Leistung zu steigern. Reichwald und Piller sprechen hier von einer Steigerung des „Fit-to-Market“, die darauf zurückzuführen ist, dass durch eine Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen bessere Lösungsinformationen genutzt werden können.³¹ Das heißt, es wird „Experten-Wissen“ von Konsumenten genutzt, sodass eine stärkere Orientierung einer Neuentwicklung bzw. Verbesserung an den Konsumentenbedürfnissen erfolgt. Zudem besteht die

²⁵ Vgl. Gardini (2015), S. 53.

²⁶ Vgl. Hauschildt/Salomo 2011: 4.

²⁷ Vgl. Gardini 2015: 365.

²⁸ Vgl. Leimeister 2009.

²⁹ Vgl. Mager/Gais 2009.

³⁰ Vgl. Gardini 2015: 365.

³¹ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 175f.

Chance, neue Marktnischen aufzudecken und diese in Bezug auf ihre Nutzbarkeit zu prüfen.³²

In Hotels kann die Suche nach Verbesserungen oder Neuentwicklungen im Hinblick auf die Produkt- und Leistungseigenschaften und auch hinsichtlich der Leistungserstellung erfolgen. Derzeit zeigen sich in der Hotellerie insbesondere technologische Neuentwicklungen unter den Gesichtspunkten der Mobilität, Digitalisierung und Flexibilisierung. So bietet beispielsweise das Prizehotel in Hamburg den Gästen die Möglichkeit, mittels Streaming Lounge-Musik aus der Lobby auch unterwegs zu hören. Zudem werden technikaffine Geschäftsreisende u.a. mit 32` Flat mit HDMI-Anschluss oder Musiclamp angesprochen. Andere Beispiele sind Roboter, die beim Gepäck helfen, innovative Designs, sogenannte „Mood-Pads“, mit denen sich Zimmer-Beleuchtung, Raumklima, Fernseher und Vorhänge steuern lassen oder persönliche iPads für die Gäste als digitale Concierge.³³ Neben technischen Neuerungen erfolgen auch Weiterentwicklungen und Verbesserungen in vielen anderen Hotelbereichen. Ein Beispiel ist in diesem Kontext die Erweiterung des Spa im Bayerischen Hof im Jahr 2011. Aufgrund zunehmender Nachfrage erfolgte zum einen eine räumliche Erweiterung. Zum anderen wurde als Weltpremiere eine innovative und nachhaltige Pflegelinie nach neuesten holistischen Konzepten eingeführt.³⁴

In Bezug auf die zur Dienstleistungsbranche zählenden Hotels lässt sich aussagen, dass Innovationen dort sowohl in Form von Produktinnovationen als auch als Prozess- oder Potenzialinnovationen oder Strukturinnovationen auftreten können. Letztere verkürzen beispielsweise Wartezeiten. Auch Sozialinnovationen, die die Mitarbeiterzufriedenheit steigern und einen positiven Effekt auf den Kontaktstil haben, sind Neuerungen, die von Kunden im Hotel wahrgenommen werden können. Prozessinnovationen im Hotel verändern Interaktionsprozesse im Front- oder Backoffice-Bereich oder externe Interaktionsprozesse im Kundenkontakt. Derartige Prozess-, Sozial- oder auch Strukturinnovationen in Hotels bedürfen neben einer Durchsetzung im Betrieb auch einer Durchsetzung am Markt und damit einer Markteinführung.³⁵

³² Vgl. Gardini 2015: 365.

³³ Vgl. Gardini 2015: 366.

³⁴ Vgl. Bayerischer Hof 2011: 1, 3.

³⁵ Vgl. Gardini 2015: 367.

Abschließend lässt sich feststellen, dass Denkansätze im Kontext der Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen (u.a. Service Design und Service Engineering)³⁶, die aus der produktorientierten Innovationsforschung stammende Ansätze auf den Dienstleistungsbe-
reich übertragen und weiterentwickeln, auch in Hotels zur Anwendung kommen sollten. Sie können zu einer Rückbesinnung auf die Kernleistung in Hotellerie und Gastronomie beitragen und dabei helfen, durch das Zusammenspiel von Technologie, Mensch und Prozess, solche Hotelleistungen zu entwickeln, die einen Mehrwert für den Kunden bilden.³⁷

2.5 Verbände

Im Tourismusbereich gibt es diverse Verbände. Diese verfolgen das Ziel, die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber öffentlichen Institutionen zu vertreten und die Tourismuspolitik zu beeinflussen. Derartige Verbände gibt es sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Nachfolgend wird der Fokus ausschließlich auf eine Präsentation deutscher Verbände gelegt (vgl. dazu die folgende Tabelle).³⁸

BTW (Bundesverband der deutschen Tourismuswirtschaft e.V.)	Mitglieder des Verbandes rekrutieren sich aus den 40 größten Unternehmen und Verbänden der deutschen Tourismuswirtschaft. Ziel des BTW ist die Erhaltung und Optimierung von Mobilität. Zudem will der Verband eine bedarfsgerechte Infrastruktur, fairen Wettbewerb, Klimaschutz und Verbraucherschutz fördern. Des Weiteren zielt der Verband auch auf eine Beeinflussung von Steuer- und Arbeitspolitik.
DZT (Deutsche Zentrale für Tourismus)	Bei der deutschen Zentrale für Tourismus handelt es sich hauptsächlich um eine Marketingorganisation. Diese hat das Ziel, Deutschland als Reiseland national und international zu vermarkten. Neben einer Steigerung des Reiseaufkommens will dieser Verein die Positionierung Deutschlands als attraktives Reiseland stärken und damit u.a. auch die Deviseneinnahmen steigern und den Wirtschaftsstandort Deutschland stärken. DEHOGA, DTV und DRV (vgl. dazu die folgenden Ausführungen) sowie Unternehmen der Tourismuswirtschaft und Marketingorganisationen der Bundesländer sind Mitglieder des Vereins

³⁶ Vgl. Leimeister 2009; Mager/Gais 2009.

³⁷ Vgl. Gardini 2015: 367.

³⁸ Vgl. Kolbeck/Rauscher 2015: S. 45f.

DTV (Deutscher Tourismusverband)	Der DTV ist ein Zusammenschluss lokaler, regionaler und nationaler Tourismusorganisationen. Der Verband vertritt seine Mitglieder auf Bundes- und Europa-Ebene. Er bietet des Weiteren Informations-, Beratungs- und Serviceleistungen für seine Mitglieder, thematisiert Probleme in der touristischen Entwicklung und stellt Statistiken zur Verfügung.
DRV (Deutscher Reiseverband e.V.)	Der DRV vertritt die Interessen touristischer Unternehmen, wie Reisebüros und Reiseveranstalter gegenüber Politik und Wirtschaft. Der Verein zielt auf eine Stärkung organisierter Urlaubsreisen sowie professionell organisierter Geschäftsreisen. Den Mitgliedern des Vereins werden Informationen, Beratungsleistungen sowie Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten.
DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.)	Der DEHOGA ist die Interessenvertretung der Hotellerie und Gastronomie. Neben einer Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen und die Einflussnahme auf die Wirtschaftspolitik führt der Verband unterschiedliche Marketingaktivitäten durch. Der Dachverband auf Bundesebene umfasst 17 Verbände auf Ebene der Bundesländer sowie drei weitere Fachverbände.

Abbildung 4: Verbände im Bereich Tourismus und Hotellerie

Quelle: Kolbeck/Rauscher 2015: 45f.

3 Luxus und Luxusmarketing in der Hotellerie

3.1 Definitionen

Da im Rahmen dieses Kapitels der Aspekt des Luxusmarketings für Hotels und damit einhergehende Individualisierungsaspekte in der Hotellerie im Mittelpunkt stehen, soll an dieser Stelle zunächst einführend auf den Luxusbegriff näher eingegangen werden.

Der Luxusbegriff stammt aus dem Lateinischen und kann mit „Üppigkeit“ oder „Verschwendung“ übersetzt werden.³⁹ Der Duden definiert Luxus als kostspieligen Aufwand, der über den normalen Rahmen der Lebenshaltung hinausgeht. Weitere Umschreibungen für Luxus sind Pracht, verschwenderische Fülle sowie nicht notwendiger Aufwand, der nur dem Vergnügen dient.⁴⁰ „Der Begriff Luxus wird abhängig von zeitlichen Epochen, dem jeweiligen politisch-ökonomischen Umfeld und dem moralisch-ethischen Standpunkt des Betrachters differenziert und teilweise unterschiedlich konzeptualisiert.“⁴¹ In früheren Epochen wurde Luxus als ein Phänomen betrachtet, das Tugenden gefährdet oder grundsätzlich als verwerflich gewertet wird.⁴² Demgegenüber steht allerdings die Ansicht vieler Philosophen, die Luxus als positive Erscheinung sehen. Beispielsweise wird Luxus in diesem Kontext als dem allgemeinen Wohlergehen dienend eingestuft.⁴³ Hinsichtlich des ökonomischen Luxusbegriffs kann zwischen objektorientierten und verhaltensorientierten Begriffsverwendungen differenziert werden. Die objektorientierte Begriffsverwendung, die im 20. Jahrhundert vorherrschte, begreift Luxus als teuer und nur für Begüterte erschwinglich. Sie beschreibt Luxus mit dem Merkmal der „transzendenten Qualität“.⁴⁴ Dieser zunächst eher negativ aufgefasste Begriff bekam Mitte der achtziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts mit einer verhaltensorientierten Definition ein anderes Image. Fokussiert werden nun vermehrt Gefühle und Erfahrungen, die Luxus den Konsumenten vermittelt.⁴⁵ „Old luxury was about the attributes, qualities, and features of the product, and much of its appeal was derived from status and prestige. [...] new luxury is about the experience of luxury from the consumers perspective, whereas old luxury remains fo-

³⁹ Vgl. Reith/Meyer 2003: 48.

⁴⁰ Vgl. Dudenredaktion/Bibliografisches Institut Mannheim 2007: 614.

⁴¹ Vgl. Lasslop 2002: 331.

⁴² Vgl. Reith/Meyer 2003: 48.

⁴³ Vgl. Grugel-Pannier 1996: 198f.

⁴⁴ Vgl. Danzinger 2005: 18.

⁴⁵ Vgl. Danzinger 2005: 18.

cused on the traditional status and prestige ideal of luxury.”⁴⁶ Damit orientiert sich neuer Luxus am Zusatznutzen für den Konsumenten und alter Luxus am Objekt und seiner Qualität. Die Definition des neuen Luxus stellt die derzeit zeitgemäße Auffassung des Luxusbegriffs dar.⁴⁷

Luxusgüter oder- Luxusdienstleistungen weisen einige spezifische Kennzeichen auf: ⁴⁸

- Seltenheit und Einzigartigkeit: Sie sind knapp und nur einer kleinen, in der Regel elitären, Gesellschaftsschicht zugänglich.
- Hoher Preis: Der Preis ist sowohl absolut als auch relativ im Vergleich zu anderen Marken hoch. Er gilt als Indikator für den Wert und führt dazu, dass Luxusgüter bzw. Luxusdienstleistungen nur wenigen Personen zugänglich sind.
- Überdurchschnittliche Qualität: Luxusgüter und –Leistungen sind hochwertig und vielfach aufwendig.
- Ästhetik: Luxus bietet eine hedonistische Erfahrung und dient vielfach der Selbstdarstellung oder bietet dem Konsumenten eine besondere Möglichkeit zur Selbstverwirklichung.
- Tradition und Geschichte: „Eine Legende oder ein Mysterium muss um das Gut bzw. die Marke bestehen.“⁴⁹ Bei einer Marke, die schon sehr lange knappe Güter herstellt, scheint das Gut besonders beständig und wertvoll, zudem bietet sich so ein Orientierungspunkt für den Konsumenten, da mit einer alteingesessenen Marke wenig falsch gemacht werden kann.
- Luxusgüter sind überflüssig. Das heißt, ihr Konsum geht weit über den funktionalen Konsum hinaus. Durch den nicht notwendigen Konsum wird zusätzlicher Nutzen geschaffen. Der Zusatznutzen ergibt sich in erster Linie im emotionalen Bereich, d. h., Produkte werden erlebbar und Stimmungen werden mit dem Produkt verbunden. Weiterhin lassen Luxusgüter eine soziale Positionierung ihrer Konsumenten zu.

In Bezug auf den Luxusbegriff kann zudem festgestellt werden, dass dieser sich derzeit im Wandel befindet. In diesem Kontext zeigt sich insbesondere im Hospitality-Bereich aber auch in anderen Branchen ein Trend, der immateriellen Luxus in den Fokus rückt

⁴⁶ Danziger 2005: 7.

⁴⁷ Vgl. Danziger 2005: 18.

⁴⁸ Vgl. Hellhammer 2009: 7f.

⁴⁹ Hellhammer 2009: 8.

und Status-Denken verdrängt. In diesem Zusammenhang treten zunehmend Selbstverwirklichung, persönliche Erlebnisse sowie besondere Erfahrungen, individuelle Weiterentwicklung und Zeitluxus in den Vordergrund. Bei der Bereitstellung von Luxusprodukten bzw. –leistungen in der Hotellerie sind eine persönlich abgestimmte Ansprache, der Exklusivitätsgedanke und ein begrenztes Angebot und authentische Vermarktung von besonderer Bedeutung.⁵⁰

3.2 Unterscheidungen zwischen Premium und Luxus

Um zu verstehen, um was es sich bei Luxus konkret handelt, kann zusätzlich eine Abgrenzung zum Premiumbegriff herangezogen werden. In Bezug auf Produkte lässt sich aussagen, dass sich Luxusprodukte dadurch auszeichnen, dass sie nur in limitierter Anzahl verfügbar sind, den Kunden nur zu einem bestimmten Zeitraum angeboten werden und es sich um außergewöhnliche Produkte handelt. Premiumprodukte werden demgegenüber unter dem Dach einer Luxusmarke in Serie produziert. Das heißt, Premiumprodukte sind in Serienfertigung hergestellte Artikel (z.B. Sonnenbrillen oder Parfums) einer Designermarke, die einer breiten Masse angeboten werden.⁵¹

Eine Premiummarke bewegt sich zwischen einer „normalen“ Marke und einer Luxusmarke (vgl. dazu die folgende Abbildung).⁵²

⁵⁰ Vgl. Gardini 2015: 435.

⁵¹ Vgl. Blüttner/Huber/Regier 2006: 12.

⁵² Vgl. Meffert/Lasslop 2003: 933

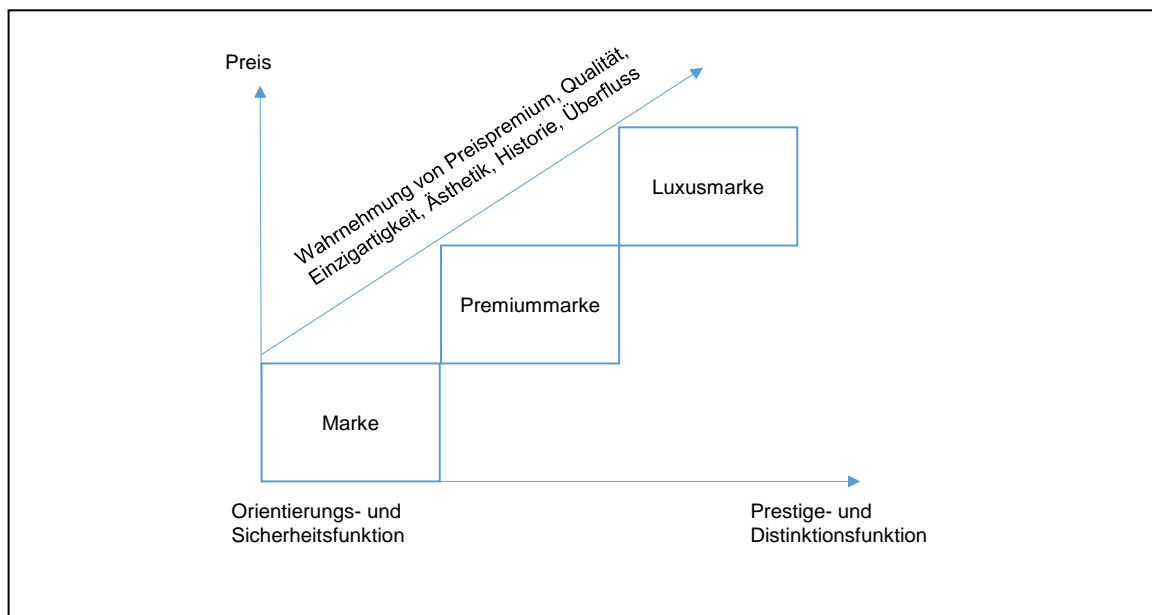


Abbildung 5: Premiummarke versus Luxusmarke

Quelle: Meffert/Lasslop 2003: 933.

Premiummarken sind durch ein hohes relatives Preisniveau gekennzeichnet. Die Markenidentität von Premiummarken ist so ausgerichtet, dass die Kunden die Marke als Mittel zur Befriedigung ihrer Premiummotive ansehen. Anders als Luxusmarken sind Premiummarken allerdings Bestandteil des Massenmarktes.⁵³

3.3 Rolle der Marke

„Die Marke ist ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“⁵⁴ Damit bildet eine Marke ein bei den Konsumenten verankertes nicht verwechselbares Vorstellungsbild eines Produktes oder einer Dienstleistung.⁵⁵

Der zunehmende Konkurrenzdruck in allen Märkten führt zu einem steigenden Bedarf an Orientierung, Identifikation und Differenzierung. In diesem Kontext sind Marken von be-

⁵³ Vgl. Langmack 2006: 99.

⁵⁴ Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012: 359.

⁵⁵ Vgl. Gardini 2015: 275.

sonderer Bedeutung. Marken sind zentrale Werttreiber bzw. immaterielle Wertschöpfer in Unternehmen und es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Markenstärke.⁵⁶ Vor diesem Hintergrund gewinnt die Marke auch in der Hotellerie an Bedeutung. Gardini verweist auf viele Studien, die zeigen, dass die Marke eines Hotels einen steigenden Stellenwert als Kaufkriterium bei den Hotelkunden gewinnt und die Marke ein wichtiges Kriterium für die Hotelwahl bildet. Eine konsequente Markenführung bildet für Hotels damit eine vielversprechende Strategie. Dies zeigen u.a. das Vierjahreszeiten in Hamburg, der Bayerische Hof oder der Schindlerhof in Nürnberg. Zudem lässt sich feststellen, dass Einzelhoteliers vermehrt Anschluss an Hotelkooperationen suchen, um Synergieeffekte in der Öffentlichkeitsarbeit zu nutzen. Des Weiteren wird darauf abgezielt, mit Marken Nischen und Geschäftsfelder besetzen zu können, bevor diese vom Wettbewerb besetzt werden können.⁵⁷

Eine konsistente Markenführung sowie eine unverwechselbare Markenidentität können dementsprechend auch für (Luxus-)Hotels als besonders bedeutsam eingestuft werden, da sie dafür sorgen, dass aktuelle und potenzielle Kunden zu jeder Zeit und an jedem Ort Vertrauen, Kontinuität und Orientierung hinsichtlich der Leistungsfähigkeiten vermittelt wird.⁵⁸ Die Markenführung befasst sich mit den unternehmerischen Entscheidungen, die zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Marken erforderlich sind.⁵⁹ Aufgaben der Markenführung sind Markenaufbau, Markenpflege und Markenschutz.

Im Hinblick auf den Markenaufbau geht es darum, eine Markenidentität zu schaffen und die Marke zu positionieren. Die Identität spiegelt die Persönlichkeit einer Marke. Sie entsteht, indem Merkmale und Eigenschaften, die aufeinander abgestimmt sind, miteinander kombiniert werden.⁶⁰ Für die Entwicklung einer Markenidentität ist des Weiteren Kontinuität erforderlich. Damit ist gemeint, dass Identitätsmerkmale über mehrere Jahre konstant sein müssen. Auch Konsistenz ist erforderlich, das heißt, es muss eine widerspruchsfreie Kombination von Markeneigenschaften vorliegen. Schließlich ist Individualität ein Kennzeichen für eine Markenidentität. Individualität bezeichnet die Einzigartigkeit einer Marke, die durch eine bestimmte Kombination von Merkmalen oder ein einzelnes Merkmal ge-

⁵⁶ Vgl. Gardini 2015: S. 274.

⁵⁷ Vgl. Gardini 2015: 273f.

⁵⁸ Vgl. Gardini 2015: 275.

⁵⁹ Vgl. Hofbauer/Schmidt 2007: 27

⁶⁰ Vgl. Kelava/Scheschonka 2003: 56f.

kennzeichnet ist.⁶¹ Ein Beispiel für eine Markenidentität in der Luxushotellerie zeigt sich beispielsweise bei der Althoff Hotel Collection. Sie beruht auf den Komponenten Architektur, Design, Kulinarik und Service. Die herausragende Küche mit Spitzenköchen positioniert die Althoff Hotel Collection als kulinarischer Weltmarktführer. Die außergewöhnliche Architektur in Verbindung mit modernem Design sowie anspruchsvolle Kunstsammlungen sowie ein unaufdringlicher Service in der besonderen Atmosphäre der Häuser sind charakteristisch für die Marke Althoff.⁶²

Grundlage jeder Markenidentität ist die Markenphilosophie. Diese beschreibt das Wesen und die Vision einer Marke und legt ein Leitbild sowie Bestandteile einer Marke fest. Weitere Bestandteile einer Markenidentität sind Gestaltung der Marke, Preisstellung, Markennamen, Markenzeichen und Markensymbole, Verhalten der Mitarbeiter, Markenkommunikation, Markenauftritt am Verkaufsort, Branchen- oder Unternehmenszugehörigkeit sowie kulturelle und geografische Rahmenbedingungen.⁶³ Die Markenidentität bildet das Selbstbild einer Marke. Ihr steht das Markenimage gegenüber, das das Fremdbild der Markenidentität bei den Konsumenten darstellt. Das Markenimage beinhaltet Markenfähigkeit, Markenbilder und Markenpersönlichkeit. Markenfähigkeiten sind Merkmale, die mit der Markenleistung in Verbindung gebracht werden. Die Markenpersönlichkeit umfasst Eigenschaften und Markenbilder entwickeln sich durch das visuelle Erscheinungsbild einer Marke.⁶⁴ Die Markenpositionierung zielt darauf ab, anhand bestimmter Eigenschaften eine dominierende Stellung in der Psyche des Konsumenten zu erreichen und eine ausreichende Differenzierungsfähigkeit gegenüber den Produkten bzw. Leistungen der Wettbewerber zu erreichen. Die Umsetzung der Positionierung erfolgt mithilfe von Elementen, wie Farben, Schrifttypen, Symbolen, Logos, Slogans etc.⁶⁵

Mithilfe der Markenpflege erfolgt die Anpassung einer Marke an den Zeitgeist. Das heißt, die Marke wird kontinuierlich aktualisiert, wobei der Markenkern erhalten bleibt.⁶⁶

Für den Markenaufbau sind erhebliche Investitionen erforderlich und Marken stellen einen Unternehmenswert dar. Aus diesem Grund ist es von wesentlicher Bedeutung, dass Dritte nicht von den Leistungen und dem Image einer Marke profitieren. Somit ist ein Marken-

⁶¹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012: 376.

⁶² Vgl. Althoff Hotel Collection o.J.:o.S.

⁶³ Vgl. Kelava/Scheschonka 2003: 59ff.

⁶⁴ Vgl. Augustowsky/Nold 2003: 37ff.

⁶⁵ Vgl. Kelava/Scheschonka 2003: 60f.

⁶⁶ Vgl. Augustowsky/Nold 2003: 34f.

schutz von großer Bedeutung.⁶⁷ Für den Schutz kann eine sogenannte „Verkehrsgeltung“ durch lang andauernde und umfangreiche Nutzung eines Zeichens im Geschäftsverkehr erworben werden. Eine andere Möglichkeit besteht in der Eintragung eines Zeichens im Markenregister beim Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA).⁶⁸

In Bezug auf die Luxushotellerie ist anzumerken, dass Probleme der Markenpolitik von Dienstleistungsunternehmen zu berücksichtigen sind. Diese zeigen sich u.a. in der Gewährleistung einer konstant hohen Qualität auf der einen Seite und der Visualisierung des Markenzeichens auf der anderen Seite. Da in der Hotellerie die eigentliche Leistung in erster Linie durch Mensch-zu-Mensch-Kontakte transportiert wird, sind qualitätsbezogenen Einflussfaktoren vielschichtig und können unterschiedlich stark auf die Markenwahrnehmung des Kunden einwirken. Das heißt, die für Dienstleistungen typische Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess stellt für die Aufrechterhaltung eines konstant hohen Qualitätsniveaus eine wesentliche Herausforderung dar. In Hinblick auf die Visualisierung des Markenzeichens ergibt sich aus der Immaterialität der Leistung ein Problem. Damit stehen Hotels vor der Aufgabe ihre Dienstleistungen physisch zu markieren, um dem Kunden eine Orientierung zu bieten. Neben internen Kontaktsubjekten, wie z.B. einheitliche Mitarbeiterbekleidung) sowie Kontaktobjekten, wie Logos, Hotelzimmer, Speisekarten, Gebäude etc. können auch externe Kontaktobjekte (z.B. Kofferschilder) und Kontaktsubjekte (z.B. Kundenarmbänder, Merchandising Artikel) als Möglichkeiten der physischen Markierung genutzt werden.⁶⁹

Des Weiteren weist Gardini darauf hin, dass es wichtig ist, eine Markenprofilierung durch eine segmentspezifische Ansprache anzustreben, da Hotelleistungen komplex und heterogen sind und Leistungen von den Kunden als austauschbar wahrgenommen werden bzw. als intransparent aufgefasst werden. Hier gibt es zwei Möglichkeiten. Erstens ist eine emotionale Ansprache mit der Zielsetzung einer Erlebnispositionierung oder eine rationale Ansprache mit Fokus auf eine Leistungsdifferenzierung möglich.⁷⁰

⁶⁷ Vgl. Reißmann 2007: S. 37.

⁶⁸ Vgl. Giefers/May 2005: 35, 115ff.

⁶⁹ Vgl. Gardini 2015: 305.

⁷⁰ Vgl. Gardini 2015: 305f.

3.4 Luxus als Trend

Luxus stellt einen aktuellen Trend dar. Als wesentliche Treiber dieses Trends gelten das steigende persönliche Einkommen sowie die Zunahme der sogenannten High Net Worth Individuals (HNWIs). Weiterhin führen nachhaltige Wachstumsprognosen für das weltweite Bruttosozialprodukt zu einer positiven Entwicklung des Luxusmarktes. Steigende Touristenströme, eine zunehmende Anzahl von Männern, die globale Luxusmarken bevorzugen sowie steigende Ausgaben berufstätiger Frauen werden als relevant erachtet. Die wachsende Basis von Konsumenten, die weniger spart sowie Chancen durch Wertewandel und sich grundsätzlich änderndes Konsumentenverhalten werden ebenfalls als Treiber des Luxusmarktes betrachtet.⁷¹

Der Luxusgütermarkt ist nach krisenbedingten Einbrüchen wieder gewachsen. Noch im Jahr 2009 waren in Europa Umsatzrückgänge von ca. 8% zu verzeichnen. Im Jahr 2010 kam es zu einer Erholung des europäischen Marktes und damit einhergehenden Zuwachsraten von ca. 3 Prozent.⁷² Die Anzahl der Konsumenten im Luxusmarkt hat sich in den vergangenen 20 Jahren verdreifacht und es treten jährlich zehn Millionen neue Konsumenten im Luxusmarkt auf. Dabei zeigt sich nicht nur global ein Wachstum des Luxusmarktes. Auch in Deutschland lässt sich feststellen, dass deutsche Konsumenten luxusaffiner werden und Luxusaversionen ablegen.⁷³

Insbesondere in Bezug auf Tourismus und Hotellerie ist Luxus von wesentlicher Bedeutung. Dies zeigt eine Umfrage, bei der die Befragten angeben sollten, bei welchem Artikel sie nicht auf Luxus verzichten wollen. Reisen und Hotel nehmen dabei, wie die nachfolgende Abbildung zeigt, nach den Lebensmitteln den zweitwichtigsten Stellenwert ein.⁷⁴

⁷¹ Medialine/Fokus 2009: 2.

⁷² Vgl. Becker 2010: o.S.

⁷³ Vgl. Schneider/Hartmann/Spiller 2015: 3.

⁷⁴ Vgl. Burda Forward 2014: 6.

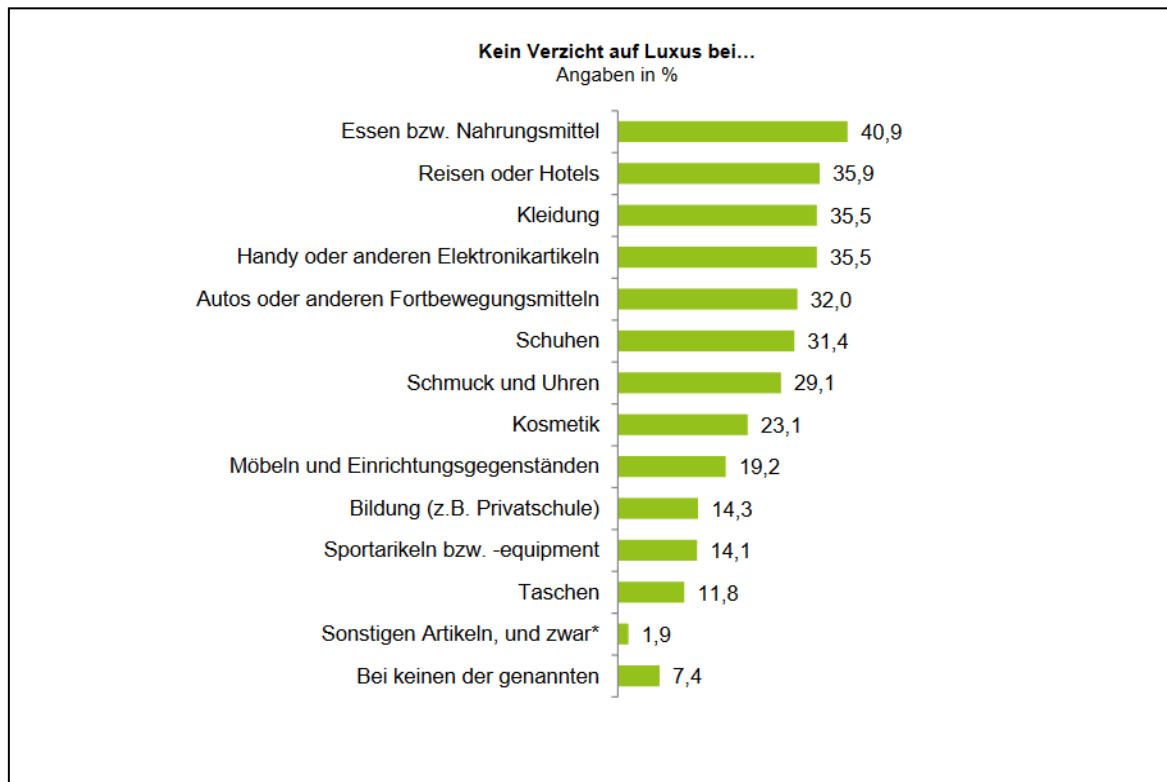


Abbildung 6: Kein Verzicht auf Luxus bei....

Quelle: BurdaForward 2014: 6

4 Qualitätssicherung des Dienstleistungssektors

4.1 Definitionen

In der wissenschaftlichen Fachliteratur ist das *Qualitätsverständnis* sehr uneinheitlich.⁷⁵ Auf eine umfassende Darstellung der diversen existierenden Qualitätsbegriffe wird an dieser Stelle verzichtet und die Qualitätsdefinition nach DIN EN ISO 9000 genutzt. Sie hat im Zuge der Bestrebungen zur Vereinheitlichung und Normung des Qualitätsverständnisses Grundlagencharakter erlangt⁷⁶ und ist zudem in der Literatur weit verbreitet. Die DIN EN ISO 9000 definiert Qualität als „[...] Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt.“⁷⁷ Objekte können sowohl Produkte als auch Dienstleistungen oder Prozesse sowie Organisationen sein.⁷⁸ Inhärent heißt „einer Einheit innewohnend“.⁷⁹ Alle inhärenten Merkmale einer Einheit und die zu diesen Merkmalen gehörenden Merkmalswerte können auch als Beschaffenheit bezeichnet werden, sodass Qualität gemäß der genannten Definition als die realisierte Beschaffenheit eines Objektes hinsichtlich der Qualitätsforderung aufgefasst werden kann.⁸⁰

Auch hinsichtlich der *Qualitätsmanagement-Definition* zeigt die Fachliteratur keine einheitliche Auffassung. Bedingt durch die Existenz verschiedener Modelle, Systeme und Konzepte gibt es diverse Definitionen.⁸¹ Um an den zugrundeliegende Qualitätsbegriff anschließen zu können, wird auch an dieser Stelle erneut auf die Begriffsfassung der DIN EN ISO 9000 zurückgegriffen. Sie definiert Qualitätsmanagement als „[...] aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität.“⁸² Das Leiten und Lenken bezüglich der Qualität beinhaltet in der Regel die Festlegung der Qualitätspolitik sowie der Qualitätsziele, die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung.⁸³

⁷⁵ Vgl. Bruhn 2013: 19.

⁷⁶ Vgl. Kamiske/Bauer 2011: S. 165.

⁷⁷ Koubek 2015a: 27.

⁷⁸ Koubek 2015: 27.

⁷⁹ Vgl. Brüggemann/Bremer 2015: 3.

⁸⁰ Vgl. Brüggemann/Bremer 2015: 3.

⁸¹ Vgl. Zollondz 2011: S. 233.

⁸² Kamiske/Brauer 2015: 199.

⁸³ Vgl. Kamiske/Brauer 2015: 199.

Da im Rahmen dieser Arbeit Luxushotels im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen, soll an dieser Stelle zudem noch auf den Aspekt der *Dienstleistungsqualität* gesondert eingegangen werden. Aufgrund der beschriebenen Dienstleistungsmerkmale (Immaterialität, unactu-Prinzip etc.) ist Dienstleistungsqualität in der Regel nur subjektiv wahrnehmbar. Auch wenn ein materielles Produkt in die Dienstleistungserstellung einbezogen ist, bleibt der gesamte Prozess nicht greifbar. Da Dienstleistungen nicht lagerfähig sind, sollten in der Leistungserstellung nach Möglichkeit keine Fehler auftreten. Des Weiteren ist die Tatsache, dass Konsum und Produktion vielfach gleichzeitig erfolgen und der Kunde in die Leistungserstellung integriert wird, für den Qualitätsaspekt von Bedeutung. Das ist darauf zurückzuführen, dass subjektive Kundenerwartungen eine Rolle spielen. Die wahrgenommene Qualität einer Dienstleistung wird mit den vorliegenden Kundenerwartungen bewertet. Kunden sind dann zufrieden, wenn ihre Erwartungen durch die wahrgenommene Qualität erfüllt werden. Der Aspekt der Heterogenität sagt aus, dass Dienstleistungen schwieriger standardisierbar sind.⁸⁴ Die Qualität von Dienstleistungen unterscheidet sich dementsprechend von der Qualität in der Produktion. So wird davon ausgegangen, dass im Dienstleistungsbereich das Erreichen einer absolut konstanten Qualität schwieriger ist, da die Leistungserstellung inter- und intraindividuellen Schwankungen ausgesetzt ist. Somit können Dienstleistungsunternehmen die vollkommene Konstanz von Leistungsfähigkeiten und Leistungen in der Regel nicht sicherstellen. Zudem ist anzumerken, dass eine solche Konstanz im Dienstleistungsbereich dazu führen würde, dass nur unzureichende Anpassungen von Dienstleistungen an die Kundenwünsche erfolgen könnten, was wiederum zu einer Abnahme der Qualität führen kann. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass Dienstleistungen zusätzlich zu den bereitgestellten Produktionsfaktoren (internen Faktoren) durch Produktionsfaktoren, die der Kunde zur Verfügung stellt (externe Faktoren), geprägt werden. Diese externen Faktoren ziehen eine „eingebaute“ Individualität von Dienstleistungen nach sich, was dazu führt, dass die Dienstleistungsqualität von externen Faktoren mitbestimmt wird.⁸⁵ Besonders hohe Anforderungen an ein Qualitätsmanagement von Dienstleistungen stellt die große Anzahl von Schnittstellen, Rückkopplungen und nicht-linearen Abläufen im Dienstleistungsbereich dar.⁸⁶

Gardini weist zudem darauf hin, dass in der Hotellerie eine Drei-Phasen-Betrachtung von Dienstleistungen relevant ist, die *Potenzial-, Prozess- und Ergebnismerkmale von Hotel-*

⁸⁴ Vgl. Leimeister 2012: 17, Bruhn 2013: S. 23.

⁸⁵ Vgl. Meyer/Blümelhuber/Pfeiffer 2000: 52.

⁸⁶ Vgl. Tietmeyer 2009: 3.

leistungen als Qualitätskomponenten auffasst. Das Dienstleistungspotenzial eines Hotels umfasst einerseits interne Produktionsfaktoren, die die Leistungsbereitschaft bewirken und eine Leistungserstellung möglich machen. Die Qualität der Hotelleistung stellt sich für den Kunden als abstraktes Leistungsversprechen dar, dessen Qualität er im Hinblick auf seine subjektive Bedürfnisbefriedigung nur aufgrund materieller Faktoren beurteilen kann. Materielle Leistungsbestandteile der Potenzialqualität, die der Kunde als Ersatzmerkmale zur Beurteilung der potenziell zu erwartenden Qualität heranziehen kann sind beispielsweise der Standort, die Hotelklassifikation, Kooperations- oder Kettenzugehörigkeit, Gebäude und Ausstattung, Leistungsangebot, Preis, Image und Personal.⁸⁷

In Bezug auf den Prozess lässt sich aussagen, dass die Leistungserstellung erst beginnen kann, wenn der Kunde den Dienstleistungsprozess auslöst, in dem er beispielsweise im Hotel eincheckt. Zur Beurteilung des Prozesses kann der Kunde die Hotelleistungen (Essen, Schlafen, Sauberkeit etc.) beurteilen. Von wesentlicher Bedeutung ist in diesem Kontext auch die Fähigkeit des Personals, auf die jeweiligen individuellen Wünsche von Kunden einzugehen und differenziert reagieren zu können. Von Bedeutung sind hier auch Ambiente, Atmosphäre und Stil eines Hauses.⁸⁸

Die Ergebnisqualität wird am Ende des Dienstleistungserstellungsprozesses bewertet. Sie bezieht sich auf die individuelle Nutzenstiftung für den Kunden. Bei weitest gehender Bedürfnisbefriedigung des Kunden kommt es aufgrund des positiven Dienstleistungserlebnisses zum Aufbau einer dauerhaften Beziehung zum Leistungsanbieter. Eine hohe Ergebnisqualität drückt sich demnach in einer langfristigen Kundenbindung aus. Von wesentlicher Bedeutung ist es dementsprechend, dass die Diversität und Komplexität der Hotelleistungen berücksichtigt werden. Diese stellen sich dem Kunden als heterogenes Leistungsbündel dar und führen als Summe isolierter Ergebnisqualitäten der unterschiedlichen genutzten Teilleistungen zu einer globalen Qualitätseinschätzung des Hotels.⁸⁹

4.2 Normen

Die Unternehmenszertifizierung hat im Kontext der Implementierung ganzheitlicher Qualitätsmanagementkonzepte in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Bei

⁸⁷ Vgl. Gardini 2015: 57f.

⁸⁸ Vgl. Gardini 2015: 59.

⁸⁹ Vgl. Gardini 2015: 59f.

einer Zertifizierung handelt es sich um die Prüfung eines Unternehmens durch unabhängige Prüfer. Ziel ist es durch eine unabhängige Institution ein Zertifikat zu erhalten, dass dem Unternehmen bescheinigt, dass das genutzte Qualitätsmanagementsystem den Normen eines bestimmten Modells entspricht und dass das Unternehmen in der Lage ist, vorgegebenen Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Das verliehene Zertifikat kann vom Unternehmen als Kommunikationsinstrument im Markt genutzt werden. Zertifizierungen oder Modellierungen von Qualitätsmanagementsystemen nach bestimmten Normen können als Instrument zur Qualitätsverbesserung und zur Reduzierung von Qualitätsunsicherheit bei den Kunden genutzt werden. Für Dienstleistungsunternehmen und damit auch für Hotels bietet sich die Normung nach ISO 9000ff an.⁹⁰ Auf diese wird demensprechend nachfolgend näher eingegangen.

Die Normen der ISO-Reihe stellen eine grundlegende Systematik dar, auf deren Basis ein Qualitätsmanagementsystem im Unternehmen aufgebaut werden kann. Die Normen der DIN EN ISO 9000 bis 9004 bilden einen internationalen Standard.⁹¹ Die DIN EN ISO ist branchenübergreifend.⁹² Die Norm stammt ursprünglich aus der Produktion, wurde aber im Rahmen einer Revision prozessorientiert ausgerichtet, sodass eine ganzheitliche Betrachtung einer Organisation und nicht mehr nur eine funktionsbezogene Betrachtung erfolgen konnte.⁹³ Aufgrund der nun prozessorientierten Struktur erfolgte eine Anpassung der Norm an branchenspezifische Anforderungen⁹⁴ und es wurde eine Öffnung zu Dienstleistungen,⁹⁵ öffentlicher Verwaltung und sozialen Organisationen möglich.⁹⁶ Die Normen der ISO 9000er Normenfamilie bilden ein Normensystem zum Qualitätsmanagement, das in folgender Abbildung zunächst im Überblick dargestellt wird.

⁹⁰ Vgl. Gardini 2015: 260.

⁹¹ Vgl. Brüggemann/Bremer 2015: 123.

⁹² Vgl. Kirchner/Kaufmann/Schmid 2007: 51.

⁹³ Vgl. TÜV Süd 2013: o.S.

⁹⁴ Vgl. Gietl 2005: 29.

⁹⁵ Vgl. TÜV Süd 2013: o.S.

⁹⁶ Vgl. Zink/Seibert 2011: 284.

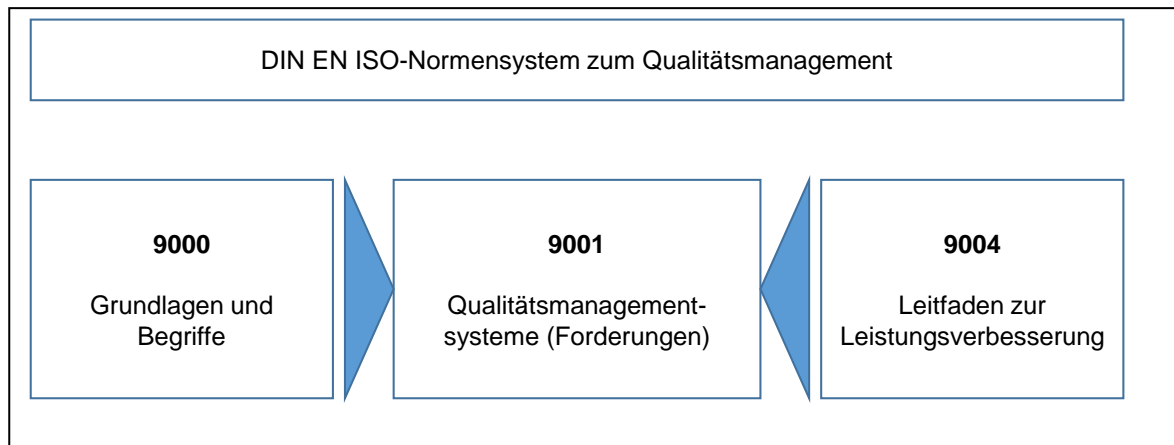


Abbildung 7: DIN EN ISO Normensystem

Quelle: Brüggemann/Bremer 2015: 125.

Die *DIN EN ISO 9000* ist eine „Begriffsnorm“.⁹⁷ Sie stellt Grundlagen für QM-Systeme dar und legt Definitionen für QM-Systeme fest.⁹⁸ Zudem legt sie unterschiedliche Grundsätze des Qualitätsmanagements fest.⁹⁹ Diese Grundsätze und ihre Berücksichtigung bilden eine Basis für die Zertifizierung nach *DIN EN ISO 9001*.¹⁰⁰ Zusätzlich zu den genannten Grundsätzen umfasst die *DIN EN ISO 9000* einen Überblick über qualitätsbezogene Ziele und Verantwortlichkeiten, die von einem Unternehmen erfüllt werden sollten. Des Weiteren werden die Beurteilung von Qualitätsmanagementsystemen sowie Funktion und Nutzen der Dokumentation eines QM-Systems behandelt.¹⁰¹

Die *DIN EN ISO 9001* bildet die „Kernnorm“.¹⁰² Sie stellt die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem dar. Dieser Normenteil ist wesentlich für die Zertifizierung von QM-Systemen.¹⁰³ Sie umfasst neben den Anforderungen an ein QM-System auch Anleitungen für den Aufbau eines normkonformen Systems und dessen Weiterentwicklung. Die *DIN EN ISO 9001* weist zudem darauf hin, wie bestimmte Anforderungen der Norm ausgeschlossen werden können, wenn diese nicht die Qualität der im jeweiligen Unternehmen erzeugten Leistung betreffen.¹⁰⁴

⁹⁷ Vgl. Kamiske/Brauer 2015: 59.

⁹⁸ Vgl. Brüggemann/Bremer 2015: 125.

⁹⁹ Vgl. Kamiske/Brauer 2015: 59..

¹⁰⁰ Vgl. Certqua 2015: o.S.

¹⁰¹ Vgl. Kamiske/Brauer 2015: 59.

¹⁰² Vgl. Kirchner/Kaufmann/Schmid 2007: 69.

¹⁰³ Vgl. Brüggemann/Bremer 2015: 125.

¹⁰⁴ Vgl. Kamiske/Brauer 2015: 59.

Die *DIN EN ISO 9004* ist ein Leitfaden mit Fokus auf Wirksamkeit und Effizienz eines QM-Systems. Ziel dieses Normenteils ist eine Leistungsverbesserung der gesamten Organisation und eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit.¹⁰⁵ Die ISO 9004 bildet einen Leitfaden, der als Grundlage für die Entwicklung eines sehr umfassenden, in Richtung Total Quality Managements entwickelbaren Qualitätsmanagementsystems gesehen werden kann.¹⁰⁶

Von Interesse für die Standardisierung von Leistungen im Bereich der Luxushotels ist in erster Linie die DIN EN ISO 9001, da sie sich auf die Erstellung und Ausgestaltung eines Qualitätsmanagementsystems richtet.

Die folgende Abbildung stellt die unterschiedlichen in der DIN EN ISO 9000er Reihe aufgeführten Qualitätselemente, die eine maßgebliche Gliederung für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems bilden, im Überblick dar.¹⁰⁷






Ziele einer Zertifizierung	20 Qualitätselemente der ISO 9000- Reihe
 Methodische Auseinandersetzung mit Anforderungen des QM-Systems	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung der Leitung • Qualitätsmanagementsystem • Vertragsprüfung • Designlenkung • Lenkung der Dokumente und Daten • Beschaffung • Lenkung der vom Kunden bereitgestellten Produktion • Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit • Prozesslenkung • Prüfungen • Prüfmittelüberwachung • Prüfstatus • Lenkung fehlerhafter Produkte • Korrektur und Vorbeugemaßnahmen • Handhabung, Lagerung, Verpackung, Versicherung • Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen • Interne Qualitätsaudits • Schulung • Wartung • Statistische Methoden
 Implementierung/Neuordnung qualitätssichernder Maßnahmen	
 Überprüfung/Transparenz aller Leistungsprozesse	
 Glaubwürdige Qualitätskommunikation mittels Zertifizierung durch unabhängige Institution	
 Minderung Qualitätsrisiko und Aufbau Vertrauenspotenzial beim Kunden	

Abbildung 8: Qualitätselemente der DIN EN ISO 9001

Quelle: Gardini 2015: 262.

¹⁰⁵ Vgl. Brüggemann/Bremer 2015: 125.

¹⁰⁶ Vgl. Kirchner/Kaufmann/Schmid 2007: 69.

¹⁰⁷ Vgl. Gardini 2015: 261.

In Bezug auf die Normung verweist Gardini darauf, dass Qualitätsmanagement-Zertifizierungen gemäß ISO-Normung und damit auch auf der ISO-Norm basierende Qualitätsmanagementsysteme in der Hotellerie nicht sehr verbreitet sind. Es gibt nur wenige Hotels, die gemäß ISO-Normung zertifiziert sind. Begründet wird dies u.a. mit ungenügenden Informationen im Hinblick auf die Ziele und die Auswirkungen von Qualitätsmanagementsystemen sowie mit den durch ein QM-System entstehenden Kosten. Ein weiterer Grund kann darin gesehen werden, dass sich Hoteliere durch eine Zertifizierung keinen Mehrwert in der Außendarstellung ihres Hauses versprechen und die positiven internen Effekte eines zertifizierten Qualitätsmanagementsystems unterschätzen.¹⁰⁸

Dennoch gibt es mittlerweile einige Hotels, die nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert sind. Dazu zählt u.a. die Hilton Hotelkette, zu der auch einige Luxushotels zählen. „Hilton Worldwide“ setzt diverse Qualitätssicherungsprozesse ein und lässt sein Qualitätsmanagement extern zertifizieren, um die Integrität seiner unterschiedlichen Marken zu wahren und einen angemessenen sowie einheitlichen Service in all seinen Hotels sicherzustellen. Die Zertifizierung zeigt, dass das Unternehmen über die notwendigen Systeme verfügt und die Hotels hohe Standards erfüllen.¹⁰⁹

4.3 Qualitätssicherungssysteme

Ein Qualitätssicherungssystem soll eine Organisation bezüglich Qualität leiten und lenken.¹¹⁰ Ziel eines solchen Systems ist es u.a. einen Nachweis, beispielsweise in Form eines Zertifikats (siehe dazu z.B. auch die Ausführungen im vorangegangenen Kapitel), zu erbringen, der aussagt, dass in der Organisation systematisch organisierte Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung von Qualität erbracht werden. Indem eine Organisation diese systematisch organisierten Maßnahmen durch Dritte begutachten lässt und das Ergebnis der Begutachtung seinen Kunden vorlegt, erbringt sie einen Vertrauensvorschuss gegenüber den Kunden. QM-Systeme sind in Bezug auf die Schaffung von Vertrauen zwischen Organisation und Kunden, im Hinblick auf eine Verbesserung

¹⁰⁸ Vgl. Gardini 2015: 261.

¹⁰⁹ Vgl. Dekra 2011: 1.

¹¹⁰ Vgl. Brüggenmann/Bremer 2012: 122.

betrieblicher Abläufe und in Bezug auf die Schaffung von Vertrauen einer Organisation in die eigenen Prozesse von Vorteil.¹¹¹

Ein Qualitätssicherungssystem umfasst eine Aufbauorganisation, Verantwortlichkeiten, Abläufe sowie Verfahren und Mittel, die zur Umsetzung eines Qualitätsmanagements erforderlich sind.¹¹² „Unter einem Qualitätsmanagementsystem ist die Zusammenfügung verschiedener Bausteine unter sachlogischen Gesichtspunkten zu verstehen, um unternehmensintern und –extern eine systematische Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von qualitätsrelevanten Aspekten des Leistungsprogramms eines Unternehmens sicherzustellen.“¹¹³

Vorrangige Aufgaben eines QM-Systems sind die Schaffung und Sicherung der Qualitätsfähigkeit¹¹⁴ einer Organisation. Für dienstleistungsorientierte Bereiche, wie Hotels, beinhaltet ein QM-System vier Bausteine. Diese vier Bausteine lassen sich dem klassischen Managementprozess (Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle) zuordnen. Die folgende Abbildung stellt die Bausteine eines für Dienstleistungen geeigneten Systems im Überblick dar.¹¹⁵

¹¹¹ Vgl. Zollondz 2011: 307.

¹¹² Vgl. Bruhn 2013a: 66.

¹¹³ Bruhn 2013a: 66.

¹¹⁴ Von Qualitätsfähigkeit wird gesprochen, wenn das QM-System einer Organisation entsprechend bestimmter Forderungen, wie sie beispielsweise die DIN EN ISO 9001 aufführt realisiert wurde (vgl. Zollondz 2011: 315).

¹¹⁵ Vgl. Bruhn 2013a: S. 67.

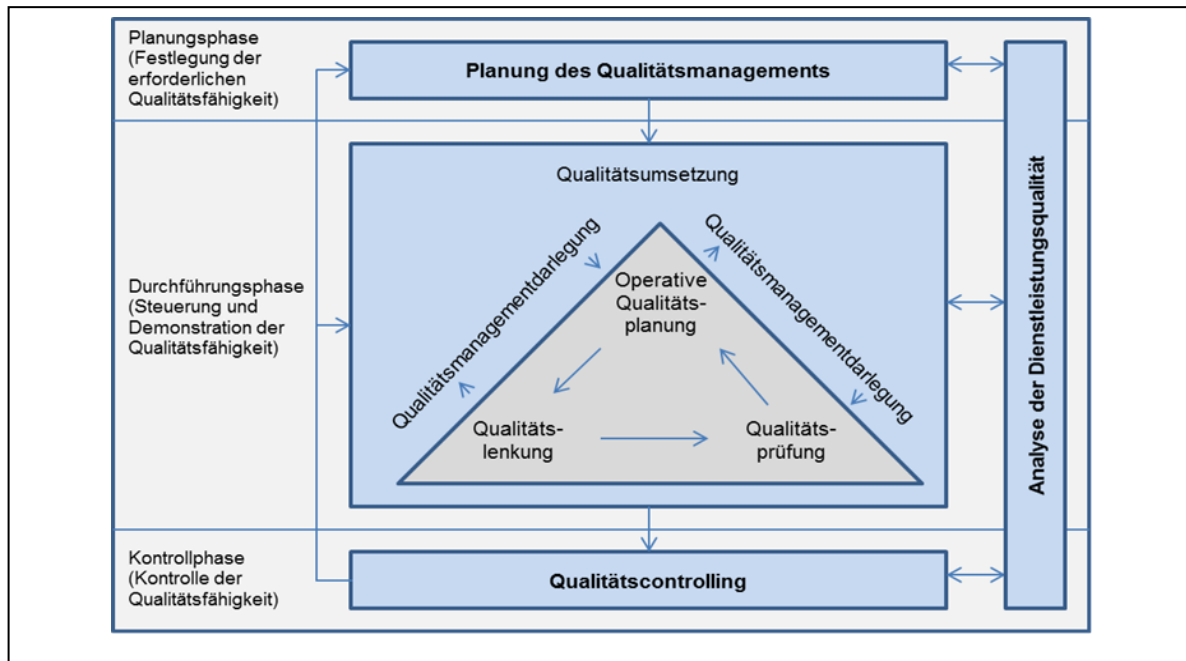


Abbildung 9: Bausteine eines QM-Systems für Dienstleistungen

Quelle: Bruhn 2013: 67

Informationsgrundlage des Qualitätsmanagements bildet eine Analyse der Dienstleistungsqualität. Relevant ist hier insbesondere die Messung der Dienstleistungsqualität oder die Messung dienstleistungsspezifischer Indikatoren. Zu diesem Zweck ist es erforderlich, die Entstehung und Auswirkungen von Dienstleistungsqualität mithilfe eines adäquaten Modells zu analysieren und zu operationalisieren. Zudem sind Analyseinstrumente für die eigentliche Qualitätsmessung auszuwählen. Dabei ist es wichtig, solche Instrumente zu wählen, die für das jeweils vorliegende Analyseziel geeignet sind. Beispiele für Instrumente für die Qualitätsmessung sind u.a. FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), Silent-Shopper-Verfahren, Fishbone-Ansatz, Mitarbeiterbefragung, Expertenbeobachtung, Critical Incident-Technik usw.¹¹⁶

Für die Planung und Steuerung eines Qualitätssicherungssystems sind mehrere Schritte erforderlich:¹¹⁷

- Die aus der Analyse der Qualität entstandene Informationsgrundlage muss genutzt werden, um die strategische Ausrichtung des Qualitätsmanagements festzulegen.

¹¹⁶ Vgl. Bruhn 2013: 65ff.

¹¹⁷ Vgl. Bruhn 2013: S. 68.

Wichtig ist in diesem Kontext, dass die vom Kunden wahrgenommene Qualität sowie die Kundenzufriedenheit Berücksichtigung finden, da beide Faktoren eine hohe Erfolgsrelevanz haben. Die Bildung von Kundenerwartungen ist besonders wichtig, da die Leistungsbeurteilung wesentlich von der Erfüllung der Kundenerwartungen abhängt. Damit bilden nicht nur leistungsbezogene Strategien, sondern auch Strategien des Erwartungsmanagements eine Basis des strategischen Qualitätsmanagements. In den einzelnen Strategiebereichen wird zwischen marktbezogenen, kundenbezogenen und konkurrenzbezogenen Strategien differenziert.

- Die in der Strategie definierten Stoßrichtungen sind dann operativ zu gestalten. Ziele und Aufgaben, die sich auf das Erwartungsmanagement beziehen, werden festgelegt und stoßen einen Planungsprozess an. Dieser wird durch Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle umgesetzt.
- Die Umsetzung leistungsbezogener Strategien erfolgt auf Basis des Qualitätsmanagement-Regelkreises. Dabei wird im Rahmen der operativen Gestaltung einer Prozessphasengliederung in Qualitätsplanung, -lenkung, -prüfung und –managementdarlegung gefolgt. Auf Grundlage der leistungsbezogenen Strategie werden in der Qualitätsplanung erforderliche Qualitätsfähigkeiten ermittelt und entwickelt. In der Qualitätslenkung werden mitarbeiterbezogene, kulturbezogene und organisationsbezogene Instrumente der Qualitätslenkung eingesetzt. In der Qualitätsprüfung wird schließlich der Erfüllungsgrad der festgelegten Anforderungen ermittelt. Die Erreichung der Qualitätsziele wird dann in der Qualitätsdarlegung¹¹⁸ dargestellt.
- In der Kontrollphase steht das Qualitätscontrolling im Mittelpunkt. Es unterstützt die Koordination der hier aufgeführten Aktivitäten des Qualitätsmanagements. Im Qualitätscontrolling erfolgen Prozess-, Effektivitäts- und Effizienzanalyse.
- Aus Sicht der Kostenorientierung erfolgt eine Analyse qualitätsbezogener Kosten. Somit stehen hier monetäre Aspekte im Vordergrund. Allerdings spielen auch nicht monetäre Aspekte, wie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung eine wichtige Rolle, sie werden mit Kundenbarometern gemessen. Aus der Zusammenführung beider Perspektiven ergibt sich eine Kosten-Nutzen-Analyse des Qualitätsmana-

¹¹⁸ Die Qualitätsdarlegung beschreibt alle geplanten und systematischen Tätigkeiten des Qualitätsmanagements. Dabei wird unterschieden zwischen interner Qualitätsdarlegung für die Unternehmensleitung und externer Qualitätsdarlegung (vgl. Brüggemann/Bremer 2012: 132.) für die Darlegung der Qualität im Rahmen von Zertifizierungsaudits (vgl. Zollondz 2011: S. 277). Sie kann gemäß z.B. DIN EN ISO aufgebaut sein (vgl. Lang 2001: 50).

gements. Somit kann in der letzten Phase die Effizienz des Qualitätsmanagements dargestellt werden.

4.4 Rolle der Verbände

In Bezug auf die Qualitätssicherung in Hotels spielen auch die Branchenverbände eine wichtige Rolle. Der deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) bietet in diesem Kontext eine Hotelklassifizierung. In deren Rahmen werden 270 Kriterien in den sieben folgenden Bereichen überprüft:¹¹⁹

- Allgemeine Hotelinformationen
- Rezeption und Services
- Zimmer
- Gastronomie
- Veranstaltungsbereich
- Freizeit
- Qualitäts- und Online-Aktivitäten

Es gilt das Prinzip: Je mehr Sterne, desto mehr Kriterien müssen erfüllt sein. Die Kriterien sowie die Bewertungsmodalitäten werden vom Fachbereich Hotellerie im DEHOGA festgelegt, sodass eine bundesweit einheitliche Anwendung sichergestellt wird. An der Klassifizierung können sich alle Beherbergungsbetriebe mit Hotelcharakter beteiligen. Diese werden dann in fünf Sternekategorien eingeteilt (1-5 Sterne, vgl. dazu auch die Ausführungen im Kapitel 2.1.).

Die Klassifizierung erfolgt durch Gesellschaften, die durch die Landesverbände des DEHOGA beauftragt werden. Die Bewertung eines Betriebes erfolgt mittels eines Erhebungsbogens, der durch den Hotelier ausgefüllt wird. Dieser Bogen wird anschließend geprüft und elektronisch ausgewertet. Anschließend erfolgt die Einstufung in eine der fünf Sternekategorien. Die Einhaltung der Bestimmungen durch das Hotel wird kontrolliert. Das heißt, jeder Betrieb wird besucht. Um sicherzustellen, dass die Bewertung neutral ist,

¹¹⁹ Vgl. Dehoga Bundesverband o.J.: o.S.

setzt sich die Bewertungskommission in der Regel aus Vertretern der jeweiligen Tourismusverbände und Vertretern des Gastgewerbes zusammen.¹²⁰

Es handelt sich hier um eine freiwillige Klassifizierung, an der ca. 8500 Betriebe in Deutschland teilnehmen. Sie ist drei Jahre gültig. Nach Ablauf der drei Jahre erfolgt eine erneute Prüfung und Einordnung in die fünf international gültigen Kategorien (1-5 Sterne, vgl. dazu auch die Ausführungen im Kapitel 2.1.).¹²¹

Die Klassifizierung nach den Sternekategorien ermöglicht dem Kunden die Einschätzung, welche Leistungen und Angebote ein Haus bietet und was er bei seinem Aufenthalt erwarten kann. Das Hotelunternehmen zeigt mit der Sternklassifizierung auf, welche Standards es erfüllt. Es kommt hinzu, dass das Hotel von Öffentlichkeitsarbeit und Werbemaßnahmen im Kontext der Hotelsterne profitieren kann.¹²²

Gardini merkt in Bezug auf die Hotelklassifizierung an, dass die Qualität des Outputs, also die Kundenzufriedenheit, die durch diverse Faktoren im Dienstleistungserstellungsprozess beeinflusst wird, bei einer derartigen Kategorisierung weitgehend unberücksichtigt bleibt. Die Verbandsklassifizierung kann seiner Ansicht nach nur als erster Orientierungspunkt aufgefasst werden. Zudem sagt er aus, dass Kategorisierungssysteme, wie die Hotelsterne nicht ausreichend marktorientiert sind und als einengend, bürokratisch und nicht zeitgemäß beurteilt werden können. Er führt das u.a. darauf zurück, dass der Gast im Zeitalter des Web 2.0 auf Bewertungen von anderen Gästen in Bewertungsportalen zurückgreifen kann. Diese Portale lassen das deutsche Klassifizierungssystem relativ unflexibel erscheinen.¹²³

¹²⁰ Vgl. Deutsche Hotelklassifizierung 2016a: o.S.

¹²¹ Vgl. Dehoga Bundesverband o.J.: o.S.

¹²² Vgl. Dehoga Bundesverband o.J.: o.S.

¹²³ Vgl. Gardini 2015: 34.

4.5 Beschwerdemanagement

Das Beschwerdemanagement kann als ein Qualitätsmanagementansatz aufgefasst werden.¹²⁴ Bruhn bezeichnet das Beschwerdemanagement als problemorientierten Ansatz und wertet es als zentrales Element der externen Qualitätsprüfung. Ziele eines Beschwerdemanagements sind u.a. die Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen sowie die Vermeidung von Kundenverlusten, die Förderung eines kundenorientierten Images, die Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen, die Vermeidung von Fehlerkosten und eine effiziente Aufgabenerfüllung.¹²⁵

Von Kunden geäußerten Beschwerden können Hinweise auf Qualitätsdefizite einer Dienstleistung liefern und zeigen damit gleichzeitig Verbesserungspotenziale für die Zukunft auf. Eine zufriedenstellende Beschwerdebearbeitung aus Kundensicht kann sogar eine höhere Kundenbindung nach sich ziehen.¹²⁶

Damit Beschwerden in Dienstleistungsunternehmen wie Hotels systematisch erfasst und bearbeitet werden können, sollten die wesentlichen Ablaufschritte eines Beschwerdemanagements etabliert werden. Dabei sollte zwischen direktem und indirektem Beschwerdemanagement differenziert werden (vgl. dazu die folgende Abbildung).¹²⁷

¹²⁴ Vgl. Zollondz 2011: 424.

¹²⁵ Vgl. Bruhn 2013: 321.

¹²⁶ Vgl. Bruhn 2013: 321

¹²⁷ Vgl. Stauss/Seidel 2007: 82.

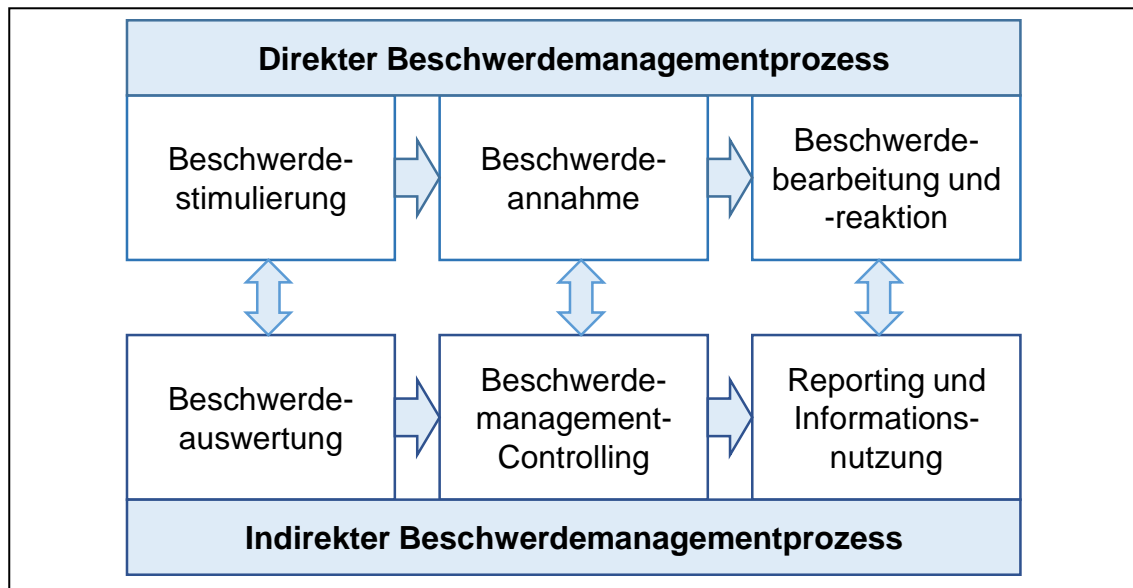


Abbildung 10: Beschwerdemanagementprozess

Quelle: in Anlehnung an Stauss/Seidel 2007: 82.

Im *direkten Beschwerdemanagementprozess* steht der Kontakt mit dem Kunden im Vordergrund, im indirekten Prozess hingegen die Auswertung und Nutzung von Informationen aus allen eingegangenen Beschwerden.¹²⁸

In der ersten Phase des direkten Beschwerdemanagementprozesses, der Beschwerdestimulierung soll der Kunde ermutigt werden, seine Unzufriedenheit zu äußern. Dafür müssen entsprechende Beschwerdekanäle eingerichtet werden. Insbesondere für Dienstleistungsunternehmen ist der persönliche Beschwerdegang besonders geeignet. Mediale Möglichkeiten sind zudem aktive schriftliche Beschwerden in Form von Beschwerdebriefen oder Beschwerdemails, passive schriftliche Beschwerden, wie Comment-Cards im Hotelzimmer, telefonische Beschwerden z.B. mittels einer gebührenfreien Telefonnummer oder Online-Beschwerden über Formulare auf der Homepage.¹²⁹

In der Phase der Beschwerdeannahme geht es um die Organisation des Beschwerdeeingangs und die Erfassung von Beschwerdeinformationen.¹³⁰ Das heißt, der Beschwerdeeingang und die Weitergabe innerhalb der Organisation sind zu organisieren.¹³¹ Bringt ein

¹²⁸ Vgl. Bruhn 2013: 321.

¹²⁹ Vgl. Bruhn 2013: 322.

¹³⁰ Vgl. Stauss/Seidel 2007: 141ff.

¹³¹ Vgl. Bruhn 2013: 324.

Kunde eine mündliche oder schriftliche Beschwerde vor, so erfährt er im Erstkontakt wesentliche Aspekte darüber, wie das Unternehmen auf seine Beschwerde reagiert (u.a. Engagement der Kontaktperson, schriftliche Empfangsbestätigung etc.). In Hotels beschwert sich der größte Teil der Kunden direkt beim Personal, dass im Kundenkontakt steht (also z.B. Concierges, Service usw.) In diesem Kontext ist es in der Hotellerie besonders wichtig, dieses Personal im Hinblick auf die Beschwerdeannahme zu schulen.¹³² Die angenommenen Beschwerden und die darin enthaltenen Informationen müssen in diesem Schritt zudem erfasst und sinnvoll kategorisiert werden.¹³³

Im Zuge der Beschwerdereaktion und Beschwerdebearbeitung geht es um den Bearbeitungsprozess des Beschwerdefalls. Neben Verantwortlichkeiten der Beschwerdebearbeitung sind auch die interne Kommunikation zwischen bearbeitenden Stellen sowie die Überwachung der Beschwerdebearbeitung sicherzustellen. Des Weiteren müssen Anerkennungsregeln und Prüfmechanismen von Kundenbeschwerden zum Einsatz kommen, sowie Lösungen für Beschwerdefälle erarbeitet werden. Ein wesentlicher Aspekt der Beschwerdebearbeitung ist die Schnelligkeit der Problemlösung sowie eine geeignete Reaktion des Unternehmens. Möglichkeiten sind in diesem Kontext Preisnachlässe, Upgrades, Geschenke, Geldrückgabe oder eine Entschuldigung.¹³⁴

Im *indirekten Beschwerdemanagementprozess* ist der Kunde nicht direkt beteiligt. Die Prozessschritte verlaufen unternehmensintern. Im ersten Schritt, der Beschwerdeauswertung und Beschwerdeanalyse werden Informationen über Fehlerursachen gewonnen und aufbereitet. Ziel ist es, Fehlerursachen und Problemfelder der Unternehmensleistung aufzudecken. Zu diesem Zweck werden alle eingegangenen Kundenbeschwerden zentral erfasst und hinsichtlich möglicher Verbesserungspotenziale im Hinblick auf das bestehende Leistungsangebot ausgewertet.¹³⁵

Im Beschwerdemanagement-Controlling wird das Beschwerdemanagement überwacht und kontrolliert. Neben einem Aufgaben-Controlling, das sich auf die Überwachung der Aufgabenerfüllung des Beschwerdemanagements richtet, wird auch ein Kosten-Nutzen-

¹³² Vgl. Gardini 2015: 454.

¹³³ Vgl. Bruhn 2013: 324.

¹³⁴ Vgl. Gardini 2015: 456.

¹³⁵ Vgl. Gardini 2015: 456.

Controlling durchgeführt, das die Kosten und Nutzen des Beschwerdemanagementsystems fokussiert.¹³⁶

Im Rahmen des Beschwerdereportings werden die in der vorangegangenen Analyse ermittelten Informationen den relevanten Zielgruppen im Unternehmen zur Verfügung gestellt. Die Informationsnutzung zielt schließlich darauf ab, die gewonnenen Informationen in das Qualitätsmanagement zu integrieren.¹³⁷ Die Nutzung von Beschwerdeinformationen bildet eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement.¹³⁸

Vielfach werden Beschwerdemanagementaspekte in Luxushotels durch Software unterstützt. So nutzt beispielsweise die Hotelgruppe „Falkensteiner Hotels und Resorts“ zu der neben Familien-, Wellness- und Stadthotels auch Luxushotels zählen, das Beschwerdemanagementsystem von Infatox. Frank Voss, der Managing Director des Unternehmens betont in diesem Zusammenhang, dass Beschwerdemanagement willkürlich und zuverlässig bleibt, wenn ein Überblick über eingehende Beschwerden und die durch sie ausgelösten Aktionen fehlt. Ein professionelles System ist seiner Meinung nach deshalb als Rückgrat jeglicher Aktivitäten zu sehen.¹³⁹

¹³⁶ Vgl. Stauss/Seidel 2007: 307ff.

¹³⁷ Vgl. Stauss/Seidel 2007: 431ff; 451.

¹³⁸ Vgl. Bruhn 2013: 326.

¹³⁹ Vgl. Inworks o.J.: o.S.

5 Praxisbeispiel The Ritz-Carlton

Die Hotelgruppe Ritz-Carlton hat ihren Ursprung in Boston. Die Eröffnung des Ritz-Carlton in Boston im Jahr 1927 revolutionierte die amerikanische Hotellerie mit einem bislang nicht gekannten Luxus. So gab es erstmals eigene Bäder in den Zimmern der Gäste, das Servicepersonal erhielt einheitliche Uniformen und alle Bereiche des Hotels wurden mit üppigen Blumenarrangements dekoriert. Die Zimmer wurden mit leichteren Stoffen ausgestattet, die gewaschen werden konnten und es gab eine Gourmet-Küche sowie eine intimere, kleinere Lobby, die den Gästen eine stärker personalisierte Erfahrung vermitteln sollte.¹⁴⁰ Das zugrundeliegende Verständnis von Innovation und Dienstleistung im Ritz-Carlton Boston definierten die Luxushotellerie auch in Europa neu. Im Jahr 1961 ging das Hotel erstmals in neue Hände über. 1983 wurde es erneut verkauft. Das Haus sowie die Namensrechte „The Ritz-Carlton“ wurden an William B. Johnson, der die heute existierende „The Ritz-Carlton Hotel Company“ gründete, verkauft. 1983 gehörte nur ein Hotel, das Ritz-Carlton in Boston zur Gesellschaft. Heute umfasst die Ritz-Carlton Hotel Company 47 Hotels und Resorts überall auf der Welt. Der hohe Servicestandard, die Gastronomie sowie alle weiteren Einrichtungen des Bostoner Hauses bilden noch heute den Maßstab für alle Ritz-Carlton Hotels.¹⁴¹

Die Vision der Ritz-Carlton Hotel Company lautet: To be The Premier Worldwide Provider of Luxury Travel and Hospitality Products and Services.¹⁴² Ein wesentlicher Aspekt bildet in diesem Zusammenhang das Ritz-Carlton Firmenzeichen, das sich aus einem Löwen und einer Krone zusammensetzt (vgl. dazu die folgende Abbildung).¹⁴³ Dieses Symbol bietet Orientierungs- und Identifikationspotenzial für die Marke Ritz-Carlton.¹⁴⁴

¹⁴⁰ Vgl. The Ritz Carlton 2016: o.S.

¹⁴¹ Vgl. Gardini 2015: 266.

¹⁴² Gardini 2015: 268.

¹⁴³ Vgl. The Ritz Carlton 2016: o.S.

¹⁴⁴ Vgl. Gardini 2015: 276f.



Abbildung 11: The Ritz-Carlton Logo

Quelle: The Ritz-Carlton 2016: o.S.

„With the crown symbolizing royalty and the lion representing wealth, the iconic signature has endured and continues to represent elegance and refinement.“¹⁴⁵ Des Weiteren ist ein wesentlicher Kernsatz im Ritz Carlton entscheidend für die Identifikation mit der Marke. Er bezieht sich auf die Beziehung zwischen Marke und Kunde und lautet wie folgt: „We are Ladies and Gentleman, Serving Ladies and Gentleman.“

In Bezug auf die Qualität erfolgt im Ritz-Carlton eine umfassende und erfolgreiche Qualitätssicherung, die u.a. dazu geführt hat, dass die Hotelgruppe bereits zweimal eine Auszeichnung für ihr Qualitätsmanagement (Malcolm Baldrige National Quality Award) gewinnen konnte. Das Qualitätssicherungssystem, dass innerhalb aller Häuser der Gruppe erfolgt und ein Total Quality Management Ansatz (TQM) darstellt, umfasst die folgenden Aspekte:¹⁴⁶

- Mission Statement: Im Mission Statement von Ritz-Carlton werden alle Ziele der Gesellschaft beschrieben. Allerdings liegt es in der Verantwortung jedes einzelnen Hauses standortspezifische Aspekte zu berücksichtigen und aufbauend darauf, ein eigenes Mission Statement zu verfassen. Damit jeder einzelne Mitarbeiter über die Ziele informiert ist, wird zudem in jeder einzelnen Abteilung ein Mission Statement geschrieben, das von allen Mitarbeitern unterschrieben wird und an einem für alle zugänglichen Platz ausgehängt wird.
- Credo Karte und Line Ups: Die Säulen des Erfolgs der Ritz-Carlton Hotel Company sind das Credo, die drei Stufen der Dienstleistung, das Motto, die 20 Grundsätze und das Mitarbeiterversprechen. Diese sogenannten „Golden Stan-

¹⁴⁵ The Ritz-Carlton 2016: o.S.

¹⁴⁶ Vgl. Gardini 2015: 270.

dards“ werden von allen Mitarbeitern der Gesellschaft berücksichtigt. Sie werden in Form einer kleinen laminierten Karte von allen Mitarbeitern ständig mitgeführt. Die Golden Standards werden neuen Mitarbeitern zudem im Rahmen eines Orientierungsseminars vorgestellt. Des Weiteren erfolgen täglich sogenannte Line-ups in allen Abteilungen. Es handelt sich dabei um kurzes Zusammentreffen bei denen die Golden Standards besprochen werden und Diskussionen erfolgen. Als Qualitätsgarant werden zudem Schulungen durchgeführt, Die „Golden-Standards“ des Ritz-Carlton können in der Hotelbranche als bahnbrechend angesehen werden. Sie bilden einen allgemeinen Maßstab.

- Empowerment: Beim Ritz Carlton wird im Hinblick auf Beschwerden und deren Annahme so vorgegangen, dass derjenige Mitarbeiter, der als erstes mit dem Kundenproblem konfrontiert wird, zum „Eigentümer des Problems“ („Complaint Owner“) wird. Der Mitarbeiter trägt damit die Verantwortung für die Problemlösung. Im Ritz Carlton gilt in diesem Zusammenhang der Qualitätsgrundsatz, dass der Mitarbeiter „Himmel und Hölle in Bewegung setzen“ muss, um das Problem zu lösen. Mitarbeiter haben deshalb im Ritz Carlton relativ weitreichende Entscheidungskompetenzen und Vollmachten. Diese erweiterte Handlungsbefugnis (Empowerment) der Mitarbeiter geht soweit, dass jeder Mitarbeiter, der sich einer Kundenbeschwerde gegenüberstellt 2000 US-Dollar ohne Rückfrage seines Vorgesetzten nutzen darf, um einen sich beschwerenden Kunden zufriedenzustellen.¹⁴⁷
- Guest Incident Action Forms: Hierbei handelt es sich um ein Formblatt für Gästevorfälle. Dieses Formblatt dient der Dokumentation von Gästevorfällen durch die Mitarbeiter. Diese Formblätter bilden u.a. Teil des täglichen Line Ups. Dort wird der Gästevorfall besprochen, sodass aus den Vorfällen gelernt werden kann und eine optimale Gästebetreuung sichergestellt werden kann. Eine monatliche Statistik der Guest Incident Actions Forms informiert über operative Schwachstellen und akuten Handlungsbedarf.
- Green Book: Das Green Book stellt einen Leitfaden für die Führungskräfte hinsichtlich der Umsetzung der Qualitätsgrundsätze dar.
- Qualitätsteams: Die Qualitätsteams bestehen aus sechs bis acht Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen. Sie behandeln unterschiedliche Aufgaben, wie z.B. die Entwicklung neuer Serviceleistungen. Die Teams treffen sich einmal wöchent-

¹⁴⁷ Vgl. Gardini 2015: 454f.

lich für eine Stunde, die Laufzeit der Teams ist auf sechs Monate begrenzt. Die Teams sind in ihrer Arbeit vollkommen frei und alle Teammitglieder haben die gleichen Stimmrechte. Der Teamleiter stellt die erreichten Ergebnisse an einer Schautafel, die von jedem eingesehen werden kann, dar und organisiert die wöchentlichen Teamtreffen. In der wöchentlichen Quality Time erfolgt ein Austausch über Fortschritte und Ergebnisse des Teams mit dem Generaldirektor und dem Qualitätsmanager zudem erfolgt ein Feedback durch die Hotelleitung.

- **Standard Operating Procedures:** Das sogenannte SOP-System kann mit der standardisierten Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 verglichen werden. Alle Prozessabläufe sind schriftlich in einer solchen SOP festgehalten. Sie laufen in allen Abteilungen des Hotels gleich ab.
- **Interne Lösungsberichte:** Zum Zwecke der Optimierung von Arbeitsabläufen und der Identifikation von Schwachstellen können Mitarbeiter die sogenannten ILBs nutzen. Es handelt sich dabei um ein Formblatt auf dem Mitarbeiter Problemfelder skizzieren und Lösungsmöglichkeiten dafür entwickeln.
- **Mitarbeitermotivation und Loyalität:** Vertrauen, Ehrlichkeit, Respekt, Integrität und Engagement sind die Prinzipien mit denen Begabungen gefördert und maximiert werden sollen. Die Ritz-Carlton Company bietet in diesem Zusammenhang ein Arbeitsumfeld, das Vielfalt schätzt, die Lebensqualität erhöht und individuelles Streben fördert. Motivation und Loyalität werden u.a. durch eine „Open-Door Policy“ gefördert. Zudem werden bei Beförderungen Mitarbeiter immer externen Bewerbern vorgezogen, sofern sie gleiche Qualifikationen aufweisen.
- **Training und Zertifizierung:** Jeder Mitarbeiter hat Anspruch auf kontinuierliches Training. Jeder bekommt mindestens 120 Stunden im Jahr. Zusätzlich zu dem erwähnten Orientierungsseminar werden alle Mitarbeiter im Hinblick auf Basisstandards, wie Telefonetikette oder Gästeherausforderungen geschult. Zudem bekommen neue Mitarbeiter einen „Buddy“ an die Seite gestellt, der sie in den ersten 21 Tagen begleitet. Jede Abteilung hat einen Trainer, der sich um mindestens zwei abteilungsinterne Trainings pro Monat kümmert. Ein wesentlicher Aspekt in Bezug auf die Trainings bildet zudem die Zertifizierung der Mitarbeiter. Jeder neue Mitarbeiter wird in den ersten sechs Monaten durch den Trainer der Abteilung auf die Aufgaben seiner Arbeit und die damit einhergehenden Prozesse zertifiziert. Einmal im Jahr wird jeder Mitarbeiter rezertifiziert, damit die Einhaltung aller Standards gewährleistet bleibt.
- **Kundenbindung:** Die Mitarbeiter haben ein Informationssystem C.L.A.S.S. (Customer Loyalty Anticipation Satisfaction System) entwickelt. Dieses wird als ein we-

sentlicher Grund der hohen Gästezufriedenheit gesehen. Bei diesem System handelt es sich um eine hoteleigene Datenbank, in der Vorlieben von Gästen gespeichert werden.

Alle genannten Qualitätsinstrumente dienen der Begeisterung der Gäste und zielen darauf ab, selbst unausgesprochene Wünsche und Bedürfnisse der Gäste zu erfüllen.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Vgl. Gardini 2015: 271.

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Das Beispiel Ritz-Carlton zeigt, dass es in der Luxushotellerie durchaus Standardisierungsansätze gibt. Diese richten sich in erster Linie auf die Standardisierung im Hinblick auf bestimmte Prozesse und die Einarbeitung und Qualifizierung der Mitarbeiter. Die zugrunde liegenden Qualitätsstandards haben das Ziel, möglichst alle Bedürfnisse und Wünsche des Kunden zu erfüllen. Aufgrund der besonderen Schulung der Mitarbeiter und der kontinuierlich erfolgenden Qualitätsverbesserung wird in den Hotels der Ritz-Carlton Company sichergestellt, dass das Leistungsangebot und die Bedürfnisbefriedigung des Kunden auf einem sehr hohen Individualisierungsgrad erfolgen können. In diesem Kontext lässt sich ableiten, dass Standardisierung (im Hinblick auf Qualität) eng mit einem hohen Individualisierungsgrad des Leistungsangebotes und der Leistungserstellung einhergeht. Dies verdeutlicht u.a. das aus dem Qualitätsmanagement stammende Customer Loyalty Anticipation Satisfaction System (vgl. dazu auch die Ausführungen im Kapitel 5) in den Ritz-Carlton Hotels, in dem individuelle Wünsche und Besonderheiten der einzelnen Gäste gespeichert werden, sodass bereits vor Anreise eines Gastes bekannt ist, was dieser bevorzugt. Auf dieser Basis kann beispielsweise dafür gesorgt werden, dass ein Gast der Allergikerbettwäsche benötigt, diese bereits auf seinem Zimmer vorfindet, wenn er anreist, sodass er nicht erst darum bitten muss. Damit lässt sich insgesamt schließen, dass Qualitätsstandards in Luxushotels eine Voraussetzung für ein individuelles Leistungsangebot bilden.

Aufgrund des Erfolgs der Ritz-Carlton-Qualitätsstrategie kann im Hinblick auf die Luxushotellerie allgemein geschlossen werden, dass ein Qualitätsmanagement- bzw. Qualitätssicherungssystem einen Erfolgsfaktor für Luxushotels darstellt. Für Hotels, die nicht über ein solches System verfügen oder deren System ggf. Verbesserungspotenziale aufweist, empfiehlt sich die Implementierung eines solchen Systems. Vorbild dafür kann zum einen das bei der Ritz Carlton Company vorhandenen System sein (vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 5) zum anderen lassen sich auch die Vorgaben der ISO 9000 Normung nutzen (vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 4.2), um ein an die jeweiligen Bedingungen eines Luxushotels angepasstes Qualitätssicherungssystem zu entwickeln. Wichtig ist, dass ein solches System an die spezifischen Besonderheiten eines Hauses angepasst ist und die im Kapitel 4.3 dargelegten wesentlichen Bestandteile, wie Qualitätslenkung, Qualitätsprüfung, Qualitätsplanung und Qualitätscontrolling aufweist (vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 4.3). Zu empfehlen ist auch die Integration eines Beschwerdemanagements in das Qualitätssicherungssystem eines Luxushotels, da mit einem Beschwerdemanagement gefährdete Kundenbeziehungen stabilisiert und Kundenverluste vermieden werden kön-

nen. Zudem fördert ein Beschwerdemanagement ein kundenorientiertes Image und trägt zur Verbesserung von Leistungen bei (vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 4.5).

Im Kontext von Individualisierung und Standardisierung spielen neben den hier aufgeführten Qualitätsmanagementaspekten auch Aspekte des Hotel- und Tourismusmarketings eine wichtige Rolle. Als ein weiterer Erfolgsfaktor kann hier die Berücksichtigung der Dienstleistungsbesonderheiten der touristischen Leistungserstellung (vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.2) betrachtet werden. So muss beispielsweise aufgrund des hohen Immaterialitätsgrades der Hotelleistung den Kunden Expertise und Vertrauen vermittelt werden. Da das Hotelmarketing aktuell noch Defizite in Bezug auf Kundenorientierung und den Einsatz moderner Marketingverfahren und Qualitätsmanagement-Ansätze zeigt (vgl. dazu das Kapitel 2.2), ist eine besondere Konzentration auf diese Aspekte zu empfehlen.

Auch Innovationen sind von Bedeutung. Insbesondere aufgrund des technischen Fortschritts sind Hotels heute gefordert, ihren Gästen Neuerungen anzubieten, um beispielsweise technikaffinen Gästen entgegenzukommen (vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 2.3).

Hinsichtlich der Vermarktung von Luxus in der Hotellerie ist u.a. zu berücksichtigen, dass Luxusgüter und Luxusdienstleistungen durch Seltenheit und Einzigartigkeit, einen hohen Preis, überdurchschnittliche Qualität, Ästhetik und Tradition gekennzeichnet sind. Zudem ist zu beachten, dass immaterieller Luxus (z.B. Zeitluxus) vermehrt an Bedeutung gewinnt (vgl. dazu das Kapitel 3.1). In diesem Zusammenhang spielt die Marke eine wichtige Rolle. Sie schafft beim Kunden ein nicht verwechselbares Vorstellungsbild einer Leistung und sorgt für Orientierung, Identifikation und Differenzierung (vgl. dazu die Ausführungen im Kapitel 3.3). Somit sollte in Luxushotels eine konsistente Markenführung erfolgen. U.a. sollte eine Markenidentität aufgebaut werden. Im Beispiel Ritz Carlton tragen dazu beispielsweise das Logo (Löwe und Krone) sowie der Kernsatz „We are Ladies and Gentleman, Serving Ladies and Gentleman“ bei.

In Bezug auf die eingangs formulierte Forschungsfrage, welche Ansätze der Standardisierung und Individualisierung in der Luxushotellerie zum Einsatz kommen können, kann abschließend ausgesagt werden, dass Standardisierungsansätze in Bezug auf die Qualität von wesentlicher Bedeutung sind, wobei sich diese in erster Linie darauf richten müssen, Qualität kontinuierlich zu verbessern und die Qualität auf einem konstant hohen Niveau zu halten. Dabei ist es von besonderer Bedeutung, dass die Mitarbeiter durch Schulungen und standardisierte Prozesse in die Lage versetzt werden, auf individuelle

Kundenbedürfnisse und Wünsche einzugehen. Hohe Qualitätsstandards in Luxushotels tragen in diesem Zusammenhang dazu bei, einen hohen Individualisierungsgrad der Leistung in Luxushotels zu ermöglichen. Dies ist von besonderer Bedeutung, da die Einzigartigkeit angebotener Dienstleistungen ein wesentliches Kennzeichen von Luxushotels ist.

Literaturverzeichnis

Althoff Hotel Collection (o.J.): Geschichte und Marken, Köln, URL: <https://www.althoffhotels.com/de/ueber-uns/geschichte-marken>, Abrufdatum 29.12.2016.

Augustowsky, J./Nold, A. (2003): Einführung in Marketing und Markenführung, in: Herbst, D. (Hrsg.): Der Mensch als Marke: Konzepte – Beispiele – Experteninterviews, Göttingen, S. 25-45.

Baumbach, I. (2007): Was erwartet der Gast von morgen? Trends in Tourismus und Freizeitgestaltung und wie man sie rechtzeitig erkennt, Heidelberg.

Bayerischer Hof (2011): Pressemitteilung April 2011: Weltpremiere: Dorissima Organic Alps im Blue Spa im Hotel Bayerischer Hof, München, URL: http://www.bayerischerhof.de/uploads/media/PM_Dorissima_01.pdf, Abrufdatum 29.12.2016.

Becker, J. (2010): Luxusgütermarkt wächst um vier Prozent, Horizont.net URL: http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Luxusguetermarkt-waechst-um-vier-Prozent_92764.html, Abrufdatum: 03.12.2016.

Bletschacher, P.A. (1987): Hotels, Feriencentren und Boardinghouses, in: Falk, B.(Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, Landsberg/Lech.

Brüggemann, H./Bremer, P. (2015): Grundlagen Qualitätsmanagement: Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Bruhn, M. (2013): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/Heidelberg.

Büttner, M./ Huber, F./ Regier, S. (2006): Phänomen Luxusmarke. Wiesbaden.

BurdaForward (2014): Social Trends- Luxus und Lifestyle, URL: http://www.burda-forward.de/fileadmin/customer_files/public_files/downloads/studien/BF_SocialTrends_Luxus.pdf?PHPSESSID=c83a4119e1003edde7ca834992e05538, Abrufdatum: 09.12.2016.

Certqua (2015): 8 QM Grundsätze, die sie für eine Zertifizierung nach ISO 9001 beachten sollten, URL: <http://www.certqua.de/qm-blog/8-qualitaetsmanagementgrundsaeetze-die-sie-fuer-eine-zertifizierung-nach-iso-9001-beachten-sollten/>, Abrufdatum: 03.12.2016.

Danzinger, P. N. (2005): Let them eat cake, Marketing luxury to the masses – as well as the classes, Chicago.

Dehoga Bundesverband (o.J.): Deutsche Hotelklassifizierung, URL: <https://www.dehoga-bundesverband.de/branchenthemen/klassifizierung/hotelklassifizierung/>, Abruf am 13.12.2016.

Dekra (2011): Dekra zertifiziert Hilton Worldwide für Qualitäts- und Umweltmanagement, Pressemitteilung, 2.11.2011, Nr. 166, Stuttgart, URL: http://www.dekra.de/c/document_library/get_file?uuid=02166292-898f-42a9-816c-dd214ed7abc8&groupId=10100, Abruf am 29.12.2016.

Deutsche Hotelklassifizierung (2016): Die Sternekategorien der deutschen Hotelklassifizierung, <http://www.hotelsterne.de/kriterien.html>, Abruf am 03.12.2016.

Deutsche Hotelklassifizierung (2016a): Das System der deutschen Hotelklassifizierung, <http://www.hotelsterne.de/systembeschreibung.html>, Abruf am 13.12.2016.

Dudenredaktion/Bibliografisches Institut Mannheim (2007): Duden: Das Standardwerk zur deutschen Sprache, Mannheim.

Falk, B. (Hrsg.) (1992): Immobilien-Handbuch – Wirtschaft, Recht, Bewertung, 3. Auflage, Landsberg/Lech.

Fischbach, J. (2009): Entwicklung einer operationalen Tourismusmarketingkonzeption für den Kreis Olpe, Dissertation Philipps-Universität Marburg, Marburg-Lahn.

Fließ, S. (2009): Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern, Wiesbaden.

Freyer, W. (2004): Tourismusmarketing, 4. Auflage, München.

Gardini, M.A. (2015): Marketing Management in der Hotellerie, 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Berlin/München/Boston.

Giefers, H.W./May, W. (2003): Markenschutz, Berlin.

Grugel-Pannier, D. (1996): Luxus: eine begriffs- und ideengeschichtliche Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Bernard Mandeville, Frankfurt am Main.

Hänssler, K.H. (2008). Betriebsarten und Betriebstypen des Gastgewerbes, in: Hänssler, K.H. (Hrsg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie: betriebswirtschaftliche Grundlagen, München, S. 47-67.

Hauschildt, J./Salomo (2011): Innovationsmanagement, München.

Hellhammer, S. (2009): Marketingforschung im Luxussegment: Mechanismen, Märkte und Methoden, Dissertation, Universität Magdeburg, Magdeburg.

Henschel, K. (2001): Hotelmanagement, München.

Hofbauer, G./Schmid, J. (2007): Identitätsorientiertes Markenmanagement: Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge, Regensburg.

IHL.com (o.J.): Bayerischer Hof, München, URL: <http://www.ihw.com/hotel/Bayerischer-Hof-Munich-Germany>, Abrufdatum 29.12.2016.

Inworks (o.J.): Falkensteiner Hotels and Residences: Vom Kunden lernen durch effektives Beschwerdemanagement, Ulm, URL: <https://www.inworks.de/unternehmen/anwenderberichte/beschwerdemanagement-falkensteiner-hotels>, Abrufdatum 29.12.2016.

Kamiske, G.F./Brauer, J.-P. (2015): Qualitätsmanagement von A bis Z: Wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung, 7., aktualisierte und erweiterte Auflage, München/Wien.

Kelava, M./Scheschonka, J. F. (2003): Konzepte der Markenführung, in: Herbst, D. (Hrsg.): Der Mensch als Marke: Konzepte – Beispiele – Experteninterviews. Göttingen, S.45-68.

Kirchner, A./Kaufmann, H./Schmid, D. (2007): Qualitätsmanagement: Arbeitsschutz und Umweltmanagement, Haan-Gruiten.

Kohlbeck, F./Rauscher, M. (2015): Tourismusmanagement: Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen, 2. Auflage, München.

Koubek, A. (2015): Vorwort, in: Koubek, A. (Hrsg.): Praxisbuch: ISO 9001:2015: Die neuen Anforderungen verstehen und umsetzen, München, S. V-VI.

Koubek, A. (2015a): Begriffe und Definitionen, in: Koubek, A. (Hrsg.): Praxisbuch: ISO 9001:2015: Die neuen Anforderungen verstehen und umsetzen, München, S. 27-28.

Krippendorf, J. (1992): Tourismus im gemeinsamen Europa. Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung, in: Evangelische Akademie Bad Boll (Hrsg.): Der Tourismus der 90er Jahre. Hoffnungen - Chancen - Gefahren, Bad Boll, S. 25-42.

Kyrein, R. (2002): Immobilien – Projektmanagement, Projektentwicklung und –steuerung, 2. Auflage, Köln.

Lang, M. (2001): Erstellung und Bewertung einer Qualitätsdarlegung nach dem EFQM-Modell in einem Akutkrankenhaus. Hamburg.

Langmack, F. (2006): Premiummarken – Begriffsbestimmung, Typologisierung und Implikationen für das Management, München.

Lasslop, I. (2002): Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 328-349.

Leimeister, J.M. (2009): Dienstleistungsengineering und –management, Berlin/Heidelberg.

Mager, G./Gais, M. (2009): Service Design, Paderborn.

Medialine/Fokus: Der Markt der Luxusgüter: Daten, Fakten, Trends zu Mode, Accessoires zu Mode, Uhren, Düften, Projekt Zukunft 2009, URL: <http://docplayer.org/3402216-Der-markt-fuer-uhren-und-schmuck-daten-fakten-trends-www-medialine-de.html>, Abrufdatum: 03.12.2016.

Meffert, H./Lasslop, I. (2003): Luxusmarkenstrategie, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Wiesbaden, S. 927-947.

Meyer, A./Blümelhuber, C./Pfeiffer, M. (2000): Der Kunde als Co-Produzent und Co-Designer – oder: die Bedeutung der Kundenintegration für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsanbietern, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 3., vollständig erweiterte Auflage, Wiesbaden, S.49-70.

Pütz-Willems, M. (2015): Hotel-trends: Wohin bewegt sich die Branche?, in Gardini, M.: Marketing Management in der Hotellerie, 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Berlin/München/Boston, S. 67-73.

Reichwald, R./Piller, F. (2009): Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

Reith, R./Meyer, T.: Luxus und Konsum - Eine historische Annäherung, Münster.

Rißmann, K. (2007): Die kartellrechtliche Beurteilung der Markenabgrenzung, Universität Regensburg.

Scherer, B. (2013): Zweihundert Jahre alt und immer noch da, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 19. September 2013, Nr. 218, URL: <https://media.hotelwebservice.com/media/nassauerhofwiesbaden/docs/faz-nassauerhofprincidegalles1.pdf>, Abruf am 29.12.2016.

Schneider, T./Hartmann, L./Spiller, A. (2015): Luxusmarketing bei Lebensmitteln: Eine empirische Studie zur Dimension des Luxuskonsums in Deutschland, Diskussionsbeitrag Nr. 1502, Universität Göttingen, Göttingen.

Smola, M. (2015): Standardisiert individualisiert? Markus Smolna im Interview mit Sylvie Konzack, München, Url: <http://www.blmedien.de/90433178-Y29udGVudF9pZD0yMjk0NTI0MzcmZG9tPWdhc3Rybw--home~print.html>, Abruf am 03.12.2016.

Stauss, B./Seidel, W. (2002): Beschwerdemanagement, München/Wien.

The Ritz-Carlton (2016): The History of the Ritz Carlton Hotel Company, URL: <http://www.ritzcarlton.com/en/about/history>, Abruf am 14.12.2016.

Tietmeyer, J. (2009): Ganzheitliches Managementkonzept zur Optimierung und Steuerung von Serviceprozessen, Hamburg.

TÜV Süd (2013): ISO 9001 – Qualität mit System, Internetquelle: <http://www.tuev-sued.de/management-systeme/iso-9001>, Abrufdatum: 03.12.2016.

Well, van, B. (2001): Standardisierung und Individualisierung von Dienstleistungen: Zur Organisation wissensintensiver Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden.

Zink, K.J. u. Seibert, S. (2011): Total Quality Management in Non-Profit-Organisationen, in: WiST 6/2011, S. 282-288.

Zollondz, H.-D. (2011): Grundlagen Qualitätsmanagement: Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, 3., überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage, München.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname